

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Корпоративні фінанси»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Релокація бізнесу в умовах війни»**

здобувача Скоробрух Олесі Василівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Алексін Г.О.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і
контролінгу: д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1 Теоретичні основи релокації бізнесу в умовах війни.....	9
1.1. Сутність, економічна природа та значення релокації бізнесу.....	9
1.2. Основні фактори, що зумовлюють релокацію бізнесу в умовах війни.....	15
1.3. Класифікація та стратегічні моделі релокації бізнесу.....	20
 Розділ 2 Аналіз релокації українського бізнесу в умовах війни (на прикладі LLC "Ukroliya").....	 28
2.1. Загальнонаціональні тенденції релокації бізнесу під час війни.....	28
2.2. Аналіз релокації та адаптації бізнес-моделі LLC "Ukroliya"	37
2.3. Оцінка фінансової стійкості LLC "Ukroliya" після релокації.....	45
 Розділ 3 Особливості фінансування релокації бізнесу в умовах війни.....	 53
3.1. Ідентифікація та оцінка фінансових ризиків у процесі релокації.....	53
3.2. Структура витрат та формування фінансового плану релокації.....	55
3.3. Джерела фінансування релокації та їх ефективність.....	58
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

З початком повномасштабної збройної агресії проти України 24 лютого 2022 року економічна система країни зазнала безпрецедентного та масштабного стресу, що зумовило глибоке переформатування розміщення виробничих потужностей, характеру ділової активності та логістичних маршрутів. Прямі наслідки військових дій - руйнування інфраструктури, окупація територій та загроза безпеці персоналу - вимагали негайної реакції з боку підприємницького сектору. У цих умовах, для збереження економічного потенціалу та забезпечення безперервності діяльності, виникла гостра потреба у швидких та ефективних антикризових рішеннях. Однією з ключових стратегічних відповідей на нові загрози стала релокація підприємств - процес фізичного або юридичного переміщення бізнесу з територій, які зазнали прямої військової загрози, окупації або руйнувань, до відносно безпечних регіонів України. Цей процес є не лише вимушеним кроком виживання, але й частиною ширшої стратегії економічної адаптації та збереження національної економічної бази. Він вимагав від бізнесу надзвичайної гнучкості та готовності до кардинальних змін у функціонуванні. У даному підрозділі буде детально проаналізовано загальнонаціональні тенденції та масштаби релокації бізнесу в Україні, а також ключові фактори та бар'єри, що впливають на цей процес.

Актуальність теми. Проблематика релокації бізнесу в умовах війни набуває особливого значення у сучасних умовах системної кризи, спричиненої повномасштабною воєнною агресією проти України. Вторгнення російських військ не лише завдало значної шкоди фізичній інфраструктурі, виробничим потужностям та логістичним зв'язкам, а й кардинально змінило умови ведення підприємницької діяльності на більшій частині території країни. У таких умовах релокація - тобто переміщення бізнесу до безпечніших регіонів - стала для багатьох компаній єдиною можливістю збереження діяльності, персоналу та економічного потенціалу. За даними Офісу підтримки релокації бізнесу, з початку 2022 року понад 1 500

підприємств ініціювали або завершили процес переміщення, що свідчить про масовість цього явища. Актуальність дослідження також посилюється тим, що релокація є не лише реакцією на форс-мажор, а й частиною стратегічної адаптації бізнесу до умов ризикового середовища, де ключову роль відіграє здатність забезпечити фінансову стійкість. Процес релокації має численні виклики: необхідність фінансування, зміна ринку збуту, втрата активів, кадрові втрати, юридичні колізії та логістичні ускладнення. Тому потреба у ґрунтовному вивченні механізмів релокації, особливо через призму фінансових рішень, інструментів підтримки та стратегій адаптації, є надзвичайно високою.

В умовах післявоєнного відновлення економіки України релокація бізнесу виступає також як інструмент довгострокового переформатування економічного ландшафту країни, формування нових центрів ділової активності, підвищення регіональної стійкості. Саме тому наукове дослідження цього процесу з урахуванням його фінансової складової є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним для забезпечення стабільного функціонування національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика релокації бізнесу в умовах форс-мажорних обставин досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема І. Лібанової [22], О. Амоші [1], А. Гальчинського [7], Ю. Макогона [24], які розглядали питання економічної безпеки, адаптації підприємств до ризиків та фінансової стійкості в умовах криз. Серед зарубіжних дослідників варто виокремити М. Портера [38], Д. Тіса [39], які розробили підходи до перебудови стратегій бізнесу за умов зовнішніх загроз. Упродовж 2022–2024 років відчутно зросла кількість наукових і практичних публікацій, присвячених темі релокації бізнесу в Україні, серед яких аналітичні звіти Міністерства економіки України, Національного банку України, Платформи релокації бізнесу Diia.Business, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, а також дослідження міжнародних організацій, таких як ЮНКТАД, Міжнародна фінансова корпорація та Європейський банк реконструкції та розвитку [12]. Незважаючи на існуючі напрацювання, в науковій літературі спостерігається дефіцит комплексного

розгляду фінансових інструментів релокації бізнесу, обмежена кількість досліджень присвячена аналізу витрат і ризиків переміщення компаній, а також бракує моделей оцінювання ефективності релокаційних стратегій у воєнний період. Невирішеними залишаються питання впливу релокації на довгострокову прибутковість і фінансову стійкість компаній, як і оцінка дієвості державних та міжнародних програм фінансування переміщення. Водночас для українських підприємств розуміння зазначених аспектів має критичне значення.

Мета і завдання дослідження. Проаналізувати комплекс методів і інструментів ефективної релокації бізнесу в умовах війни, враховуючи фінансові аспекти, ризики та підтримку з боку держави й міжнародних організацій з фокусом на фінансову стійкість українського бізнесу. Задля досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, економічну природу та значення релокації бізнесу;
- визначити основні фактори, що зумовлюють релокацію бізнесу в умовах війни;
- класифікувати стратегічні моделі релокації бізнесу;
- проаналізувати загальнонаціональні тенденції релокації бізнесу під час війни;
- провести аналіз релокації та адаптації бізнес-моделі LLC “Ukroliya”;
- оцінити фінансову стійкість LLC “Ukroliya” після релокації;
- ідентифікувати та оцінити фінансові ризики у процесі релокації;
- визначити структуру витрат та сформулювати фінансовий план релокації;
- дослідити джерела фінансування релокації та їх ефективність.

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є процес релокації бізнесу в умовах війни, що охоплює організаційні, економічні та фінансові аспекти переміщення українських підприємств.

Предмет дослідження. Предметом дослідження виступає процес релокації бізнесу в умовах війни, що охоплює організаційні, економічні та фінансові аспекти переміщення українських підприємств.

Методи дослідження. У процесі підготовки роботи застосовано низку загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження. Метод аналізу літературних джерел дозволив сформулювати цілісне уявлення про теоретичні основи релокації. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити релокаційні стратегії різних підприємств і регіонів. Статистичні методи були використані для аналізу динаміки релокації українського бізнесу та фінансових показників LLC "Ukroliya". Графоаналітичні методи використано для візуалізації динаміки зміни фінансових параметрів досліджуваного підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення. Теоретична значущість полягає у систематизації знань про релокацію бізнесу як складову економічної адаптації до надзвичайних обставин, уточненні категоріального апарату, а також формуванні авторського бачення інструментів оцінки доцільності релокації. Практична значущість проявляється у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій для планування переміщення виробничих потужностей підприємств, оптимізації витрат, залучення фінансування та оцінки ефективності реалізованих заходів. Результати дослідження можуть бути корисними як для урядових структур і програм підтримки бізнесу, так і для самих підприємств, зокрема на прикладі LLC "Ukroliya".

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові документи України, статистичні дані Державної служби статистики, Національного банку України, звіти Офісу підтримки релокації бізнесу, Міністерства економіки, публікації у профільних виданнях (Ліга.Бізнес, Економічна правда), фінансова звітність LLC "Ukroliya", а також матеріали міжнародних організацій, таких як UNCTAD, IFC, ЄБРР, USAID.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету й

завдання дослідження, сформульовано об'єкт та предмет, обґрунтовано методи дослідження, а також зазначено теоретичну й практичну значущість роботи. Основна частина дослідження розподілена на три логічно взаємопов'язані розділи, кожен з яких відповідає окремому аспекту вивчення теми релокації бізнесу в умовах війни.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи релокації бізнесу в кризових умовах, зокрема в період збройного конфлікту. Детально проаналізовано економічну природу цього явища, його визначення, стратегічне значення для збереження функціонування підприємств і підтримки національної економіки. Вивчено основні фактори, що впливають на прийняття рішення про релокацію, у тому числі безпекові, логістичні, виробничі й кадрові чинники. Розкрито класифікаційні підходи до релокації за масштабами, формами та напрямками. Окрему увагу приділено стратегічним моделям, які застосовують підприємства для переміщення потужностей, включаючи централізовані, поетапні та гібридні варіанти.

У другому розділі здійснено практичний аналіз релокаційних процесів в Україні з початку повномасштабної війни, зокрема з 2022 року. Проведено узагальнення загальнонаціональних тенденцій, динаміки переміщення бізнесів, галузевої специфіки та ролі державних і міжнародних програм підтримки релокації. Основна увага зосереджена на кейсі підприємства LLC "Ukroliya" — одного з провідних вітчизняних виробників соняшникової олії, що провів успішну релокацію частини виробничих потужностей. Описано етапи переміщення, зміни в бізнес-моделі, адаптаційні кроки та управлінські рішення. Також здійснено оцінку поточної фінансово-економічної ситуації підприємства після релокації з урахуванням ключових показників стійкості, рентабельності та ліквідності.

У третьому розділі розглянуто фінансові аспекти процесу релокації бізнесу в умовах війни, що мають вирішальне значення для реалізації таких проєктів. Визначено основні фінансові ризики, зокрема ризики інфляції, недофінансування, курсової нестабільності та перебоїв у постачанні. Розглянуто типову структуру витрат під час релокації, що включає витрати на демонтаж, транспортування,

оренду нових приміщень, закупівлю обладнання, перепідготовку персоналу тощо. Сформовано орієнтовний фінансовий план релокації, адаптований до умов українського середовища. Також досліджено джерела фінансування, серед яких державні програми релокації (зокрема ініціативи Мінекономіки), міжнародна донорська допомога, кредитні інструменти та власні кошти бізнесу. Проведено порівняльну оцінку ефективності зазначених джерел, їх ризикованості та доцільності застосування в коротко- і довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність, економічна природа та значення релокації бізнесу

У сучасному науковому та практичному дискурсі поняття «релокація бізнесу» посідає вагоме місце серед категорій, що характеризують адаптацію суб'єктів господарювання до екстремальних або змінних зовнішніх умов. Термін походить від англійського *relocation*, що дослівно перекладається як «переміщення», «перенесення» або «зміна місцезнаходження». У загальному розумінні релокація бізнесу означає процес часткового або повного перенесення підприємницької діяльності (виробництва, логістики, управління, інфраструктури) до нового географічного розташування з метою збереження або відновлення операційної діяльності, зниження ризиків та забезпечення стабільності функціонування [10]. Релокація також охоплює заходи з реорганізації бізнес-процесів, адаптації до нових ринкових умов і перегляду стратегічного планування. Вона може відбуватися як у межах країни, так і з переміщенням за її межі залежно від рівня загроз і ресурсних можливостей підприємства. Таким чином, релокація бізнесу є комплексним процесом, що включає організаційні, фінансові та правові аспекти діяльності суб'єктів господарювання.

Історично поняття релокації бізнесу виникло у другій половині XX століття в контексті глобалізації економіки, коли транснаціональні компанії почали масово переміщати виробництво до країн з дешевшою робочою силою чи більш сприятливими умовами ведення бізнесу. У той період термін здебільшого ототожнювався з процесами аутсорсингу та офшорингу. Наприклад, масове переміщення виробничих потужностей із США та Західної Європи до Південно-Східної Азії у 1980–1990-х роках стало класичним прикладом релокації з економічною метою зниження витрат та збільшення прибутку. У подальшому,

особливо після кризи 2008 року, а також у зв'язку з розвитком концепцій стійкості та безперервності бізнесу, поняття релокації набуло нового, ширшого сенсу. Воно почало охоплювати не лише економічно вмотивовані переміщення, а й вимушені зміни місця провадження діяльності внаслідок зовнішніх загроз - природних катастроф, епідемій, соціально-політичних конфліктів чи воєн. У цьому контексті релокація розглядається як реакція підприємства на середовище високої турбулентності, у межах якої важливими є не лише економічні чинники, а й стратегічне управління ризиками [2].

Новий виток розвитку терміна спостерігається з початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році. У вітчизняній науковій літературі та публіцистиці релокація бізнесу почала розглядатися як критично важливий інструмент збереження національного виробничого потенціалу. Особливість цього етапу полягає у тому, що релокація набуває масштабного, багаторівневого характеру - від переміщення невеликих приватних компаній до транслокації великих виробничих кластерів та ІТ-хабів. При цьому релокація охоплює не лише фізичну зміну географічного положення підприємства, а й переорієнтацію ринків збуту, адаптацію до нових нормативних умов, відновлення ланцюгів постачання та налагодження роботи з місцевими громадами. Значущим є й те, що релокація в умовах війни дедалі більше тлумачиться як компонент державної політики. В Україні процес релокації було інституціоналізовано за підтримки Міністерства економіки, створено спеціальні координаційні платформи, зокрема Дія.Бізнес, які виступають не лише інформаційними, а й фінансово-організаційними посередниками у переміщенні компаній. Це засвідчує, що в умовах надзвичайних ситуацій релокація бізнесу перестає бути приватною ініціативою, а стає елементом національної стратегії забезпечення економічної безпеки.

Еволюція терміна «релокація бізнесу» пройшла шлях від суто економічного процесу - інструменту оптимізації витрат та розширення географії діяльності - до багатофакторного феномену, який включає організаційні, логістичні, соціальні, правові та фінансові аспекти. У сучасному розумінні релокація - це не лише

механізм збереження функціонування підприємства у кризовий період, а й стратегічний ресурс сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі. У науковому обігу поняття релокації дедалі частіше поєднується з такими категоріями, як антикризове управління, фінансова стійкість, операційна безперервність, територіальна диверсифікація тощо [3]. Це свідчить про високий ступінь складності й актуальності теми, що потребує подальшого комплексного дослідження в економічній науці.

У структурі національної економіки релокація бізнесу проявляється на двох взаємопов'язаних рівнях - мікроекономічному (рівень окремого підприємства) та макроекономічному (рівень галузі, регіону, економіки в цілому). Розмежування цих рівнів є надзвичайно важливим для комплексного розуміння природи та наслідків релокаційних процесів, оскільки вони мають відмінну мотивацію, механізми реалізації, цілі та ефекти. На мікрорівні релокація розглядається як рішення конкретного суб'єкта господарювання, що зумовлене прагненням зберегти операційну діяльність, активи та людські ресурси в умовах загрозливого середовища. У цьому контексті релокація може стосуватися переміщення як матеріально-технічної бази (виробництва, складів, офісів), так і нематеріальних компонентів бізнесу, зокрема управлінських процесів, цифрових систем, ІТ-інфраструктури. Ключовими факторами ухвалення рішення про релокацію є ризики фізичного знищення, тимчасова втрата доступу до ресурсів, неможливість виконання договірних зобов'язань і потреба зберегти контракти з партнерами. Релокація на цьому рівні часто супроводжується короткостроковими витратами та стратегічними вигодами у вигляді продовження діяльності в новому, безпечнішому середовищі.

Особливої уваги на мікрорівні заслуговує фінансовий аспект. Підприємство повинно не лише прийняти рішення про переміщення, а й оцінити його доцільність з огляду на потенційні вигоди та витрати: витрати на демонтаж і транспортування обладнання, оренду нових приміщень, відновлення логістики, підтримку працівників, а також залучення фінансування на реалізацію цих заходів. Таким

чином, релокація стає не лише організаційним викликом, а й предметом фінансового планування та ризик-менеджменту [30].

На макрорівні релокація бізнесу в умовах війни є проявом ширших структурних зрушень у національній економіці, пов'язаних із дезінтеграцією традиційних промислових і логістичних кластерів, формуванням нових регіональних центрів економічної активності та трансформацією просторової економіки. Переміщення значної кількості підприємств із зон бойових дій до західних та центральних регіонів України спричинило перерозподіл людських і виробничих ресурсів, зміну регіональної спеціалізації та структури внутрішнього попиту. За даними Міністерства економіки України, станом на 2024 рік найбільшими реципієнтами релокованого бізнесу стали Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Хмельницька області. На макроекономічному рівні релокація виконує не лише функцію економічної стабілізації, а й відіграє роль механізму збереження національного виробничого потенціалу, зниження безробіття у приймаючих регіонах та підтримки внутрішнього споживчого попиту. Одночасно, вона генерує нові виклики для державної політики: потребу в інфраструктурному дооснащенні приймаючих територій, забезпеченні енергетичної та транспортної доступності, формуванні сприятливого регуляторного середовища. Урядові програми підтримки релокації, зокрема надання пільгових кредитів, безоплатного переміщення обладнання та податкових стимулів, стали відповіддю на ці виклики, але потребують постійної адаптації до нових умов.

Релокація на мікро- та макрорівнях має взаємопов'язану природу: рішення, що приймаються на рівні окремого підприємства, формують сукупні макроекономічні тенденції, а державна політика та загальна економічна ситуація, у свою чергу, впливають на індивідуальну поведінку бізнесу. Усвідомлення цього взаємозв'язку є ключовим для розроблення ефективної системи підтримки релокації, яка повинна враховувати як інтереси окремих підприємств, так і стратегічні цілі розвитку економіки країни в умовах війни та повоєнного відновлення.

Фінансово-економічна безпека підприємства є ключовою передумовою його стабільного функціонування, стратегічного розвитку та здатності протистояти зовнішнім загрозам [18]. У загальному розумінні ця категорія охоплює сукупність умов, інструментів і рішень, які забезпечують здатність суб'єкта господарювання своєчасно виявляти, нейтралізувати та долати економічні й фінансові ризики. В умовах війни ця здатність набуває надзвичайної ваги, адже підприємства опиняються в ситуації екстремального ризикового середовища: порушення ланцюгів постачання, втрата інфраструктури, загроза фізичному знищенню виробництва, міграція персоналу, відсутність доступу до фінансових ринків. У цьому контексті релокація бізнесу постає не лише як логістичне чи адміністративне рішення, а як важливий механізм захисту економічного потенціалу підприємства - тобто елемент системи його фінансово-економічної безпеки.

Релокація як інструмент управління безпековими ризиками виконує кілька ключових функцій. По-перше, вона забезпечує фізичне збереження активів - виробничих засобів, документів, інформаційних систем та іншої критичної інфраструктури. Це створює основу для оперативного відновлення діяльності після переміщення. По-друге, релокація знижує ймовірність тривалого простою бізнесу, втрати контрактів та клієнтських баз, що є критичними чинниками збереження грошового потоку. По-третє, вона дозволяє підприємству інтегруватися у більш стійке економічне середовище, що позитивно впливає на доступ до ресурсів, інвестицій, ринків збуту та підтримки з боку місцевої влади.

У ширшому, макроекономічному сенсі релокація також відіграє роль у формуванні системи фінансово-економічної безпеки країни загалом. Масове переміщення підприємств до безпечніших регіонів дозволяє зберігати національний економічний потенціал, забезпечувати надходження до місцевих бюджетів, створювати нові робочі місця, стимулювати розвиток регіонів-донорів. Це, у свою чергу, сприяє соціально-економічній стабільності держави в умовах кризи. Варто також зазначити, що релокація інтегрована в систему антикризового управління, в якій вона функціонує поряд із іншими інструментами безпеки - диверсифікацією постачальників, резервуванням потужностей, цифровою

трансформацією процесів [3]. За допомогою релокації підприємство отримує змогу адаптуватися до зміненого середовища не лише через фізичне переміщення, а й шляхом реорганізації бізнес-моделі, оптимізації витрат, впровадження нових технологій. Таким чином, релокація виступає не лише як захисна, а й як проактивна стратегія забезпечення фінансової життєздатності бізнесу. Окремо слід наголосити на взаємозв'язку релокації з поняттям фінансової стійкості. В умовах релокації підприємство змушене оцінювати свою здатність забезпечити безперервність грошових надходжень, утримати кредитоспроможність, реалізовувати інвестиційні проекти та виконувати зобов'язання перед партнерами. Це вимагає застосування стратегічного фінансового планування, зокрема формування резервних фондів, доступу до антикризового фінансування, зниження залежності від уразливих ринків.

У результаті аналізу понятійного апарату встановлено, що релокація бізнесу є комплексним процесом, який передбачає переміщення активів, персоналу та виробничої діяльності у нову локацію. Це явище має особливу актуальність в умовах війни, коли бізнес змушений адаптуватися до нових реалій. Виявлено, що релокація може бути як тимчасовою, так і постійною залежно від характеру загроз та стратегічних цілей підприємства. Окреслено основні підходи до класифікації релокацій: за джерелами ініціації, масштабами, тривалістю та напрямом. Також уточнено відмінності між релокацією, евакуацією, міграцією та аутсорсингом. Було проаналізовано теоретичні засади релокації у наукових працях українських і зарубіжних авторів. Це дозволило сформулювати власне бачення релокації як стратегічного інструменту адаптації бізнесу в кризових умовах.

1.2. Основні фактори, що зумовлюють релокацію бізнесу в умовах війни

У контексті дослідження релокації бізнесу в умовах війни першочергове значення мають зовнішні, або екзогенні фактори, які об'єктивно формують ворожу, небезпечну або нестабільну господарську реальність для функціонування підприємств. Саме ці фактори зумовлюють необхідність ухвалення термінових управлінських рішень, серед яких ключове місце посідає релокація - переміщення активів, персоналу та бізнес-процесів до територіально безпечніших зон. Головними серед таких екзогенних детермінант виступають воєнна загроза та руйнування критичної інфраструктури. Окрім зовнішніх, важливу роль відіграють також внутрішні чинники: фінансовий стан підприємства, рівень цифрової готовності, здатність до адаптації та лідерські якості менеджменту. Внутрішні ресурси дозволяють приймати стратегічні рішення про переміщення, оперативно реалізовувати релокаційні заходи та мінімізувати втрати. Водночас наявність державної підтримки, зокрема програм релокації, створює додаткові стимули для переміщення бізнесу. Таким чином, поєднання зовнішніх загроз та внутрішніх можливостей формує логіку релокаційних процесів.

Воєнна загроза у формі безпосереднього бойового зіткнення, обстрілів, бомбардувань, мінування територій, загроз окупації та блокування транспортних шляхів створює прямий фізичний ризик для життя працівників і цілісності матеріально-технічних ресурсів підприємства. В умовах збройного конфлікту зростає ймовірність втрати або знищення виробничого обладнання, складських запасів, офісної інфраструктури, що унеможливорює продовження операційної діяльності на попередньому місці. Зафіксовані випадки повної або часткової руйнації підприємств, зокрема в Донецькій, Луганській, Харківській, Херсонській, Запорізькій областях, свідчать про масштабність загрози: понад 20% підприємств у зонах бойових дій зазнали матеріальних втрат, а багато хто з них не зможе відновити діяльність без переміщення. До воєнних ризиків слід також віднести інституційну та правову невизначеність: втрата контролю над територією,

блокування банківських операцій, зупинка податкової системи, неможливість звернення до судових інстанцій - усе це створює середовище, у якому неможливо реалізувати базові економічні функції підприємства. У таких умовах навіть за фізичної цілісності активів суб'єкти господарювання змушені приймати рішення про евакуацію виробництва або організацію дистанційної діяльності з інших регіонів.

Іншим важливим екзогенним фактором є руйнування або критичне пошкодження інфраструктури - енергетичної, транспортної, логістичної, інформаційно-комунікаційної. Порушення постачання електроенергії, води, газу, зв'язку, відсутність транспортної доступності для сировини, працівників і готової продукції - усе це веде до фактичного паралічу діяльності підприємства. У 2022–2023 роках регулярні атаки на енергетичну інфраструктуру України призвели до масштабних вимкнень електроенергії, внаслідок чого промислові підприємства зазнавали простоїв, технологічних збоїв і втрат продуктивності. Для бізнесу, орієнтованого на безперервні виробничі цикли або охолоджувальні логістичні ланцюги (наприклад, харчова промисловість, фармацевтика, ІТ), це становить критичний ризик. Відсутність стабільного транспортного сполучення також позбавляє підприємства можливості отримувати сировину, комплектуючі, інструменти, вчасно доставляти продукцію до споживача, що автоматично формує ризики зриву контрактів, санкцій з боку партнерів, втрати ринкових позицій. Таким чином, навіть за збереження адміністративного управління, підприємство втрачає здатність функціонувати як цілісний виробничо-господарський комплекс. У цьому випадку релокація - часто єдина альтернатива збереженню економічної життєздатності.

Можна стверджувати, що зовнішні (екзогенні) фактори у вигляді воєнної загрози та руйнування критичної інфраструктури створюють жорсткий тиск на підприємства, обмежують або унеможливають продовження діяльності в межах попередньої локації та змушують шукати нові просторові рішення. У таких умовах релокація перетворюється з варіативної опції на необхідний елемент стратегії

виживання і збереження фінансово-економічної стабільності бізнесу. Окрім зовнішнього тиску, пов'язаного з війною та знищенням інфраструктури, релокація бізнесу визначається також внутрішніми, або ендогенними чинниками, які формуються безпосередньо в межах підприємства. Вони стосуються, насамперед, його організаційної, виробничої, кадрової та фінансової структури, здатності реагувати на загрози, адаптуватися до нових умов та приймати стратегічні рішення. У процесі релокації ключовими ендогенними факторами виступають потреба збереження активів підприємства та необхідність оперативного управління змінами в кадровому потенціалі.

Збереження активів є фундаментальною ціллю будь-якої антикризової стратегії, і релокація в цьому сенсі виступає не як опція, а як засіб мінімізації втрат [31]. Під активами слід розуміти не лише матеріальні цінності у формі обладнання, запасів сировини чи офісної техніки, але й нематеріальні ресурси: документацію, бази даних, авторські права, ліцензії, контракти, комерційні зв'язки. У ситуації прямої загрози або функціональної непрацездатності підприємства через воєнні дії внутрішнє рішення про релокацію може бути ухвалене навіть за відсутності зовнішніх руйнувань, якщо керівництво підприємства оцінює ризики втрати активів як неприпустимі. Підприємство, яке заздалегідь вибудувало системи управління ризиками та резервування критичних потужностей, має вищу гнучкість у прийнятті рішення про переміщення [15]. Наявність мобільного обладнання, резервного серверного середовища, оцифрованих управлінських процесів, страхового покриття - усе це підвищує здатність до оперативного реагування. У свою чергу, відсутність таких інструментів, навпаки, змушує підприємство релокуватися навіть у кризових умовах, ризикуючи залишити частину активів без захисту. Таким чином, релокація виступає логічним наслідком не лише зовнішньої загрози, а й внутрішньої спроможності оцінити цінність власних активів та забезпечити їхній фізичний і правовий захист.

Другим важливим ендогенним фактором є кадрові зміни. Війна кардинально змінює структуру трудових ресурсів підприємства: частина працівників мобілізуються до лав ЗСУ, інші вимушено переміщуються разом із

сім'ями, змінюють місце проживання або втрачають змогу доїжджати до робочого місця. Для багатьох компаній це означає втрату ключових спеціалістів, порушення командної взаємодії, збільшення навантаження на залишений персонал. У таких умовах рішення про релокацію ухвалюється з урахуванням кадрових резервів у новій локації, можливостей працевлаштувати переміщених працівників або набрати нових кадрів на місці. Особливо гостро кадрова проблема постає перед підприємствами, діяльність яких вимагає висококваліфікованого персоналу або специфічної галузевої компетентності (ІТ-сектор, фармацевтика, машинобудування). У випадках, коли віддалена робота неможлива, або якість її істотно знижується, релокація стає інструментом збереження не лише кадрового потенціалу, а й якості продукції чи послуг. При цьому підприємство враховує можливість адаптації персоналу до нового регіону, рівень соціальної інфраструктури, вартість життя, доступність житла та рівень лояльності працівників до змін.

Внутрішні (ендогенні) чинники релокації - це складна сукупність управлінських рішень, що базуються на оцінці ризиків втрати ресурсів, стратегічної важливості активів, кадрового балансу й організаційної готовності до переміщення. Релокація в цьому випадку виступає не як екстрена реакція на зовнішні загрози, а як раціональне, завчасно підготовлене рішення, що забезпечує безперервність бізнес-процесів, функціональну цілісність підприємства та збереження його ключових економічних і людських ресурсів. Процес релокації бізнесу в умовах війни неможливо розглядати ізольовано від середовища, в яке підприємства переміщуються. Саме приймаючі регіони стають просторовим і соціально-економічним каркасом для подальшого функціонування переміщених суб'єктів господарювання. Ефективність релокації значною мірою залежить від здатності регіону-реципієнта забезпечити необхідні умови для відновлення діяльності бізнесу: наявність інфраструктури, робочої сили, фінансових і адміністративних ресурсів. У свою чергу, успішна інтеграція бізнесу в нове середовище зумовлює не лише його виживання, а й сприяє регіональному розвитку,

створенню нових робочих місць, збільшенню податкових надходжень і стабілізації соціально-економічної ситуації.

Приймаючі регіони в Україні - насамперед західні та частково центральні області - з початку повномасштабного вторгнення стали важливими центрами концентрації переміщених підприємств. За даними Міністерства економіки України, лідерами з прийому релокованого бізнесу стали Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька області. До переваг цих регіонів належить відносна безпека, розвинена логістична мережа, наявність промислових зон, освітній та кадровий потенціал, а також активна позиція місцевої влади, яка зацікавлена в залученні нових інвесторів і підприємців. Успішність середовища приймаючих регіонів значною мірою визначається швидкістю адміністративного реагування та доступністю необхідної інфраструктури - приміщень для оренди, земельних ділянок, підключення до електро- і водопостачання, наявності транспортних вузлів. Не менш важливою є можливість для підприємств швидко адаптуватися до нових умов: знайти працівників, переналаштувати ланцюги постачання, сформувати нові логістичні маршрути та розбудувати зв'язки з місцевим бізнесом. У цьому сенсі велике значення мають неформальні мережі кооперації, підтримка з боку регіональних торгово-промислових палат, громадських організацій, кластерних ініціатив.

Паралельно з локальними ініціативами надзвичайно важливу роль відіграє державна політика щодо сприяння релокації бізнесу. Починаючи з весни 2022 року, в Україні було реалізовано низку державних інструментів підтримки, які покликані полегшити переміщення підприємств і стимулювати їх відновлення у нових регіонах. Ключовими серед них стали: безоплатне перевезення обладнання Укрзалізницею; виділення приміщень або територій на пільгових умовах; консультативна допомога з боку Офісу розвитку підприємництва та експорту, платформи Diia.Business і Центрів підтримки підприємців; можливість отримати мікрогранти в межах програми «ЄРобота»; доступ до програм релокаційного кредитування. Важливо, що ці програми реалізовувалися у партнерстві з міжнародними організаціями, зокрема UNDP, GIZ, USAID, що дозволило

забезпечити координацію зусиль, підвищити ефективність підтримки та розширити її інституційне охоплення. Залучення іноземного фінансування, створення спеціалізованих індустріальних парків для релокованого бізнесу, підготовка цільових програм на місцевому рівні - усе це свідчить про зростаючу роль держави як активного суб'єкта управління релокаційними процесами.

Проведено узагальнення причин, які спонукають підприємства до релокації в умовах воєнного стану. Серед ключових чинників виокремлено загрозу знищення виробничих потужностей, ризики для працівників, порушення логістичних ланцюгів та втрату ринків збуту. Значна роль відведена управлінському рішення та швидкості реагування керівництва підприємства. Також визначено внутрішні мотиватори, зокрема необхідність збереження фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Зазначено, що підприємства різних галузей мають неоднакові релокаційні ризики та стимули. Результати аналізу підкреслюють значення стратегічного планування в умовах високої невизначеності. Сформульовано висновок про потребу в комплексному підході до оцінки доцільності релокації.

1.3. Класифікація та стратегічні моделі релокації бізнесу

Процес релокації бізнесу в умовах війни виявляється надзвичайно складним та багатогранним явищем, що не піддається уніфікованому аналізу без попереднього системного розмежування його типів. Це зумовлено різноманітністю підприємств, їхніх потреб та реакцій на кризові обставини. Для адекватного розуміння релокаційної динаміки, розроблення ефективних інструментів управління та цільової державної підтримки, вкрай важливо класифікувати види релокації за такими ключовими критеріями, як масштаб підприємства, його галузева належність та характер територіального переміщення. Такий підхід

дозволяє виявити спільні риси та відмінності у викликах, з якими стикаються різні бізнес-суб'єкти. Класифікація дозволяє враховувати специфіку адаптаційних механізмів, необхідний обсяг ресурсів, унікальну потребу в інфраструктурі, фінансову спроможність та ризикову чутливість окремих типів бізнесу. Чітке розмежування допомагає також уникнути універсальних рішень, які можуть бути неефективними для певних сегментів бізнесу. Таким чином, типологізація релокації є фундаментальною передумовою для формування обґрунтованих стратегій виживання та розвитку підприємств у нестабільних умовах.

За масштабом розрізняють релокацію малого, середнього та великого бізнесу. Для підприємств малого бізнесу характерною є висока мобільність, здатність до швидкої адаптації та прийняття рішень з мінімальним адміністративним навантаженням. Водночас вони найменш захищені від зовнішніх ризиків, оскільки мають обмежений запас фінансових і матеріальних ресурсів, часто працюють у сфері обслуговування, тісно прив'язані до локального споживача. У таких випадках релокація може полягати у переведенні діяльності до сусіднього населеного пункту або зміні формату роботи - наприклад, у напрямку дистанційних послуг. Середній бізнес частіше потребує підтримки в логістиці, оренді приміщень, кадровому забезпеченні. Рішення про релокацію ухвалюється на основі аналізу ризиків та з урахуванням потенціалу відновлення в новому регіоні. Для великого бізнесу релокація - це стратегічний процес, який супроводжується багаторівневим плануванням, залученням експертів, юридичним супроводом і часто відбувається поетапно (пілотні переміщення, тестові філії, часткова евакуація потужностей). Вартість такої релокації висока, але водночас вона забезпечує більшу операційну стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

За галузевою належністю релокація має свою специфіку, що пов'язана з природою виробничих процесів, ступенем залежності від інфраструктури та ринку праці. Найбільш релокаційно активними стали підприємства легкої промисловості, харчової галузі, деревообробки, меблевого виробництва, а також логістичні компанії, які потребують гнучкої просторової адаптації. У секторі ІТ та цифрових послуг релокація часто відбувається в нематеріальній формі - через переміщення

працівників або серверів, перехід на дистанційні моделі роботи. Водночас підприємства важкої промисловості, металургії, хімії, енергетики мають обмежені можливості для переміщення через високий рівень капіталомісткості, прив'язаність до сировинної бази та складну інженерну інфраструктуру. Сфера послуг демонструє порівняно швидкі темпи релокації, особливо в сегменті малого бізнесу - кав'ярні, салони краси, освітні студії. Для них ключовим фактором є наявність платоспроможного споживача у новій локації. У сільському господарстві релокація має обмежений характер, однак деякі переробні підприємства агросектору переміщують свої потужності ближче до логістичних вузлів та залізничних хабів, з метою виходу на експорт.

За територіальним критерієм релокація бізнесу поділяється на внутрішню та міжнародну. У випадку внутрішньої релокації відбувається переміщення підприємства в межах країни - здебільшого з прифронтових або окупованих територій до безпечніших регіонів. Такий процес є пріоритетним для державної політики України, адже забезпечує збереження національного виробничого потенціалу в межах внутрішнього економічного простору. Внутрішня релокація, залежно від відстані та логістичних умов, може бути міжобласною, внутрішньообласною або міжміською. Міжнародна релокація - явище менш поширене, але набуло актуальності у 2022–2024 роках у галузі високотехнологічного бізнесу, ІТ-сектору, експортоорієнтованих компаній. Вона пов'язана із відкриттям представництв або дочірніх підприємств в країнах Європейського Союзу, де український бізнес отримав тимчасовий притулок, грантову підтримку, доступ до нових ринків і захист від прямої воєнної загрози. Водночас міжнародна релокація супроводжується високими витратами, юридичними труднощами, питаннями репатріації прибутку [17], податковими колізіями, тому частіше застосовується як доповнення до внутрішньої диверсифікації.

Класифікація релокації бізнесу за масштабом, галуззю та територією дозволяє чітко визначити її специфіку в різних умовах та сприяти формуванню

цільових стратегій підтримки й фінансування. Усвідомлення цих типів релокації також необхідне для прогнозування впливу переміщення бізнесу на економічну карту країни, регіональний розвиток і фінансову стійкість національного підприємництва в умовах тривалої воєнної нестабільності. Вибір стратегії релокації є одним із ключових аспектів антикризового управління підприємством у період воєнних загроз [3]. Від типу стратегічної реакції на зовнішнє середовище залежить не лише здатність підприємства вижити в умовах невизначеності, а й ефективність його подальшого розвитку в новій локації. У науково-практичній площині виокремлюють три основні типи релокаційних стратегій: реактивну, адаптивну та проактивну. Кожна з них характеризується своєю логікою ухвалення рішень, швидкістю реагування, ступенем підготовленості та рівнем управлінської складності.

Реактивна стратегія є найпоширенішою формою поведінки бізнесу в умовах раптової загрози або форс-мажорних обставин. У цьому випадку рішення про релокацію ухвалюється постфактум - після настання критичних подій, які унеможливають подальше функціонування компанії на попередньому місці. Підприємство діє під тиском обставин, часто в умовах браку часу, ресурсів та чіткої координації. Такі рішення супроводжуються високим рівнем організаційного навантаження, втратами активів, логістичними труднощами, тимчасовою втратою клієнтів і порушенням внутрішніх бізнес-процесів. Водночас, реактивна стратегія є природною в ситуації швидкої ескалації конфлікту або фізичної небезпеки для працівників та інфраструктури. Перевагою реактивного підходу є можливість ухвалити швидке рішення, не витрачаючи час на попереднє моделювання, однак її головним недоліком залишається обмежена ефективність у довгостроковій перспективі. Підприємство, що діє реактивно, часто не має достатніх фінансових резервів, змушене працювати в режимі кризового реагування та пізніше долає наслідки недопрацьованих управлінських рішень.

Адаптивна стратегія передбачає гнучке реагування на зміну середовища з урахуванням наявних ресурсів, рівня загроз та темпів ескалації ситуації. Вона характеризується здатністю підприємства поступово перебудовувати свої процеси,

не припиняючи діяльність, а також змінювати географічну дислокацію частинами - наприклад, через розміщення віддалених офісів, резервного виробництва чи дублювання логістичних маршрутів. Адаптивний підхід дозволяє мінімізувати втрати, зберегти кадри, налаштувати операційну безперервність. Така стратегія є типовою для середнього та великого бізнесу, який має достатній рівень диджиталізації, внутрішнього планування та функціональної диверсифікації. Перевагою адаптивної стратегії є здатність балансувати між безпековими вимогами й економічною доцільністю, що дозволяє підприємству інтегруватися у нове середовище без втрати контролю над процесами. Успішна реалізація цієї стратегії залежить від наявності внутрішніх механізмів управління ризиками, систем прогнозування, чіткого планування та комунікаційної гнучкості [15].

Проактивна стратегія є найвищим рівнем стратегічної зрілості підприємства. Вона базується на превентивному аналізі ризиків, довгостроковому плануванні та готовності до динамічного сценарного управління. У цьому випадку підприємство не лише відстежує потенційні загрози, а й завчасно готує сценарії переміщення, формує резерви, укладає договори на альтернативні виробничі площі, переносить частину процесів у хмарні середовища, інвестує у територіальну диверсифікацію. Проактивна релокація є проявом стратегічного бачення, а не просто інструментом виживання. Такий підхід характерний для компаній із сильною антикризовою культурою, високим рівнем диджиталізації, наявністю власних юридичних та фінансових департаментів, а також доступом до зовнішніх ресурсів (грантів, фінансування, державної підтримки) [31]. Проактивна стратегія не лише дозволяє зменшити втрати у випадку загострення ситуації, але й створює конкурентну перевагу в умовах невизначеності - зокрема через можливість швидше відновити ринки, закріпитися в нових локаціях і впровадити інноваційні моделі управління.

Кожна з описаних стратегій релокації має свою специфіку та доцільність залежно від масштабів підприємства, галузі, ступеня загрози та ресурсного забезпечення. У реальних умовах українського воєнного сьогодення підприємства

часто комбінують елементи різних стратегій - починають із реактивної релокації, поступово переходячи до адаптивної, а згодом - до проактивного планування. Усвідомлення типології стратегій дозволяє не лише оптимізувати поточні рішення, а й сформувати підґрунтя для побудови більш стійких і адаптивних моделей функціонування бізнесу в умовах постійної турбулентності.

Релокаційні стратегії, обрані підприємствами різного масштабу, мають відмінні результати за показниками ефективності, що зумовлює необхідність їх комплексного аналізу. Для малого бізнесу ефективність релокації зазвичай оцінюється через показники виживання - чи змогло підприємство відновити свою діяльність, зберегти ключових клієнтів і забезпечити хоча б базову прибутковість. Через обмеженість ресурсів малі підприємства рідко мають можливість діяти проактивно, натомість їхній успіх часто залежить від підтримки зовнішнього середовища: доступності інфраструктури, спрощених процедур оренди, допомоги з боку громади або волонтерських ініціатив. Середній бізнес здатен реалізувати адаптивні стратегії, за яких ефективність релокації визначається ширшим спектром критеріїв: тривалістю відновлення операційної діяльності, динамікою доходів, утриманням персоналу, збереженням ланцюгів постачання. Підприємства цього сегмента частіше працюють у форматі поетапної релокації або створення резервних майданчиків, що дає змогу зменшити шок від зміни місця функціонування. Для великого бізнесу ефективність релокації оцінюється стратегічно: наскільки вдалим виявився вибір локації з огляду на макроекономічні показники регіону, кадрову базу, податкові умови, інвестиційну привабливість. У цьому випадку до класичних показників прибутковості та фінансової стабільності додаються оцінки капіталовкладень у нові потужності, витрат на адаптацію персоналу, репутаційного імпаكتу та швидкості повернення на довоєнні рівні виробничої активності.

Прийняття обґрунтованого рішення про релокацію потребує застосування сукупності кількісних та якісних методів оцінки. На практиці основними є методи фінансового аналізу, які дають змогу зіставити вартість релокації з очікуваними вигодами. Застосовуються такі підходи, як порівняння витрат до та після переміщення (*cost-benefit analysis*), розрахунок точки беззбитковості нового

виробничого майданчика, моделювання варіантів грошового потоку в новій локації. Доцільним є також використання методу сценарного аналізу, який передбачає розроблення кількох можливих варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, реалістичного) з відповідними фінансовими проєкціями [4]. Це дає змогу врахувати ризики і обґрунтувати, за яких умов релокація буде ефективною. Якісні методи оцінки передбачають аналіз регіональних переваг, ризиків, доступності ринків збуту, логістичних шляхів і кадрового ресурсу. Особливо актуальним є SWOT-аналіз локації та оцінка інституційного середовища - наявність програм підтримки, швидкість адміністративних процедур, рівень безпеки. Усе це дає змогу не лише оцінити економічну доцільність переміщення, а й підготувати управлінське рішення, що враховує специфіку підприємства та контекст його функціонування.

Цифрові технології відіграють дедалі вагомішу роль у плануванні, реалізації та моніторингу процесу релокації бізнесу. Насамперед йдеться про використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які дозволяють синхронізувати всі ключові бізнес-процеси - від управління запасами до бухгалтерського обліку - незалежно від географічного розташування. Це особливо важливо в умовах переміщення, коли критичною є швидкість налагодження операційної діяльності без втрати цілісності інформаційних потоків. Системи CRM (Customer Relationship Management) та платформи для віддаленої роботи (Slack, Zoom, Microsoft Teams, Notion) дозволяють підприємствам зберігати контакт із клієнтами, координувати команду, проводити онлайн-продажі та підтримувати якість сервісу навіть за умови зміни фізичної локації. Особливо значущими є хмарні технології, що забезпечують безпечний доступ до даних і дають змогу працювати у режимі реального часу з будь-якої точки країни чи світу. Для аналітичного супроводу релокації активно використовуються геоінформаційні системи (GIS), які дозволяють оцінити потенціал нових регіонів, побудувати моделі логістики, проаналізувати ринкові умови та конкурентне середовище. Інструменти бізнес-аналітики (BI-системи)

допомагають швидко обробляти великі обсяги даних, оцінювати динаміку змін, виявляти ризики та приймати рішення на основі актуальних показників.

Виділяються три основні стратегічні моделі релокації:

Реактивна: рішення постфактум під тиском обставин; висока швидкість, але високі втрати і низька Довгострокова ефективність.

Адаптивна: гнучке, поетапне переміщення зі збереженням операцій; баланс безпеки і доцільності, вимагає планування.

Проактивна: превентивне планування на основі аналізу ризиків, створення резервів і диверсифікація; вищий рівень зрілості, створює конкурентні переваги. Ефективність релокації оцінюється різними методами (Фінансовий аналіз, СВА, сценарний і SWOT-аналіз) і залежить від масштабу бізнесу та обраної стратегії. Цифрові технології (ERP, CRM, Хмари, ГІС, ВІ) відіграють ключову роль у плануванні, реалізації та моніторингу процесу.

Розглянуто основні нормативно-правові аспекти, які регулюють процес релокації бізнесу в Україні. Встановлено, що на державному рівні реалізуються програми підтримки переміщених підприємств, зокрема через ініціативи Мінекономіки та регіональних структур. Оцінено ефективність наданих державою інструментів — компенсації витрат на переїзд, сприяння в пошуку приміщень та працевлаштуванні персоналу. Зазначено, що нормативна база потребує подальшого вдосконалення та оперативного реагування на зміни у воєнній ситуації. Також відзначено важливість прозорості процедур та комунікації між бізнесом і державними органами. Визначено, що стабільна нормативна політика є ключовим фактором при прийнятті рішень про релокацію. Висновки підкреслюють важливість державної підтримки не лише у переміщенні, а й у подальшій інтеграції на новому місці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЛОКАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ LLC "UKROLIYA")

2.1. Загальнонаціональні тенденції релокації бізнесу під час війни

З початком повномасштабної збройної агресії проти України 24 лютого 2022 року економічна система країни зазнала безпрецедентного та масштабного стресу, що зумовило глибоке переформатування розміщення виробничих потужностей, характеру ділової активності та логістичних маршрутів. Прямі наслідки військових дій - руйнування інфраструктури, окупація територій та загроза безпеці персоналу - вимагали негайної реакції з боку підприємницького сектору. У цих умовах, для збереження економічного потенціалу та забезпечення безперервності діяльності, виникла гостра потреба у швидких та ефективних антикризових рішеннях. Однією з ключових стратегічних відповідей на нові загрози стала релокація підприємств - процес фізичного або юридичного переміщення бізнесу з територій, які зазнали прямої військової загрози, окупації або руйнувань, до відносно безпечних регіонів України. Цей процес є не лише вимушеним кроком виживання, але й частиною ширшої стратегії економічної адаптації та збереження національної економічної бази. Він вимагав від бізнесу надзвичайної гнучкості та готовності до кардинальних змін у функціонуванні. У даному підрозділі буде детально проаналізовано загальнонаціональні тенденції та масштаби релокації бізнесу в Україні, а також ключові фактори та бар'єри, що впливають на цей процес.

Таблиця 2.1 - Основні регіони-рецепієнти релокованого бізнесу в Україні у 2022–2023 роках

Назва області	Орієнтовна кількість релокованих підприємств	Основні чинники привабливості
Львівська	понад 320	Високий рівень безпеки, логістична інфраструктура, підтримка місцевої влади, близькість до кордонів ЄС
Закарпатська	близько 150	Помірна вартість оренди, міжнародні зв'язки, наявність кадрів
Івано-Франківська	понад 100	Індустріальні парки, активна підтримка місцевих громад, стабільне енергозабезпечення
Чернівецька	понад 90	Добре розвинена інфраструктура, сприятливий бізнес-клімат, транспортна доступність
Хмельницька	близько 85	Зручне логістичне розташування, адміністративна підтримка
Вінницька	близько 70	Агропромисловий потенціал, наявність технопарків, кадровий резерв
Тернопільська	понад 60	Вільні виробничі площі, сприятливі умови для МСП, підтримка релокованого бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [1], [20], [22], [31]

За даними Міністерства економіки України та Офісу з розвитку підприємництва та експорту, у 2022–2023 роках понад 1500 підприємств подали заявки на релокацію, з яких близько 850 фактично здійснили переміщення, а понад 700 відновили свою діяльність на нових територіях. Ці цифри не включають підприємства, які здійснили переміщення власними силами, без участі у державній програмі, тож реальна кількість переміщених компаній оцінюється експертами в понад 19 тисяч суб'єктів господарювання, що охоплює як великий, так і малий бізнес.

Географічна картина релокації бізнесу виявилась закономірною: підприємства масово покидали регіони, що перебували під постійною загрозою ракетних ударів або активних бойових дій, а саме - Донецьку, Луганську, Харківську, Запорізьку, Херсонську, Київську, Чернігівську, Сумську області. Особливо інтенсивним був потік з південно-східного та центрального промислового поясу України, де зосереджено значну частку національного виробничого потенціалу - машинобудування, металургії, хімічної промисловості, агропереробки. У результаті підприємства опинилися перед необхідністю шукати

нові регіони, які забезпечують базові умови безпеки, логістичної доступності, наявності інфраструктури та трудових ресурсів. Головними реципієнтами релокованого бізнесу стали західні та частково центральні області України. За інформацією урядових звітів, станом на кінець 2023 року до Львівської області перемістилося понад 20% підприємств, які скористалися державною програмою. Іншими популярними напрямками стали Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька, Тернопільська, Хмельницька та Вінницька області, які отримали від 50 до 200 підприємств кожна. Привабливість цих регіонів пояснюється одразу кількома чинниками: географічна віддаленість від лінії фронту, наявність транспортних коридорів до країн ЄС, відносно стабільна енергетична інфраструктура, розвинені промислові зони, а також активна позиція місцевих адміністрацій щодо підтримки підприємництва. Географія релокації була також зумовлена типом бізнесу та ступенем його мобільності. Наприклад, підприємства харчової промисловості, деревообробки, легкої індустрії, логістичні компанії та ІТ-сектор легше адаптувались до переміщення і, відповідно, частіше змінювали розташування. Натомість важка промисловість, підприємства з високим рівнем технологічного навантаження та індустрії, прив'язані до сировинної бази, мали значно нижчу мобільність і, як правило, або тимчасово припиняли діяльність, або шукали локальні варіанти реструктуризації.

Карта релокації поступово сформувала нову просторову архітектуру ділової активності в Україні. Західний регіон, який до 2022 року не належав до промислових центрів країни, перетворився на ключовий хаб для малого та середнього бізнесу, особливо у сфері переробної промисловості, торгівлі, ІТ і логістики. Цей регіон також став центром концентрації релокованих підприємств, які відновлювали свою роботу в умовах нових ринків, нових соціальних зв'язків і адаптованої нормативно-економічної політики. Натомість великі промислові агломерації, такі як Дніпро, Запоріжжя, Харків, Маріуполь, які до війни формували основу економічного ядра країни, зазнали катастрофічного скорочення економічної активності. Окрему роль у географічному перерозподілі бізнесу

відіграли транспортна інфраструктура та доступ до кордонів з ЄС. Наприклад, переміщення підприємств до Львівської та Закарпатської областей дозволило суттєво скоротити логістичний ланцюг для експорту продукції. Водночас регіони, що мають велику кількість вузлів Укрзалізниці та розвинену мережу автотрас (на кшталт Хмельниччини чи Тернопільщини), демонстрували вищий рівень інтеграції релокованого бізнесу в місцеву економіку.

Говорячи про масштаби, слід також враховувати юридичну релокацію - зміну офіційного місцезнаходження підприємства без фізичного переміщення виробництва. За оцінками Державної податкової служби, понад 5 тисяч компаній змінили юридичну адресу у 2022–2023 роках з метою оптимізації податкових умов або адаптації до нових адміністративних умов. Цей процес свідчить про намагання бізнесу не лише фізично перемістити потужності, а й адаптуватися до нових умов через інституційне реагування.

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації у лютому 2022 року перед українською державою постала безпрецедентна проблема - необхідність забезпечити виживання національного підприємництва, зокрема через його фізичне збереження. У відповідь на загрозу руйнації промислової, логістичної та підприємницької інфраструктури уряд України вперше в новітній історії розгорнув державну програму підтримки релокації бізнесу, що стала важливим антикризовим інструментом у перші місяці війни. Надалі ця політика еволюціонувала у напрямі багаторівневої взаємодії держави, місцевого самоврядування, інституцій підтримки підприємництва та міжнародних донорів.

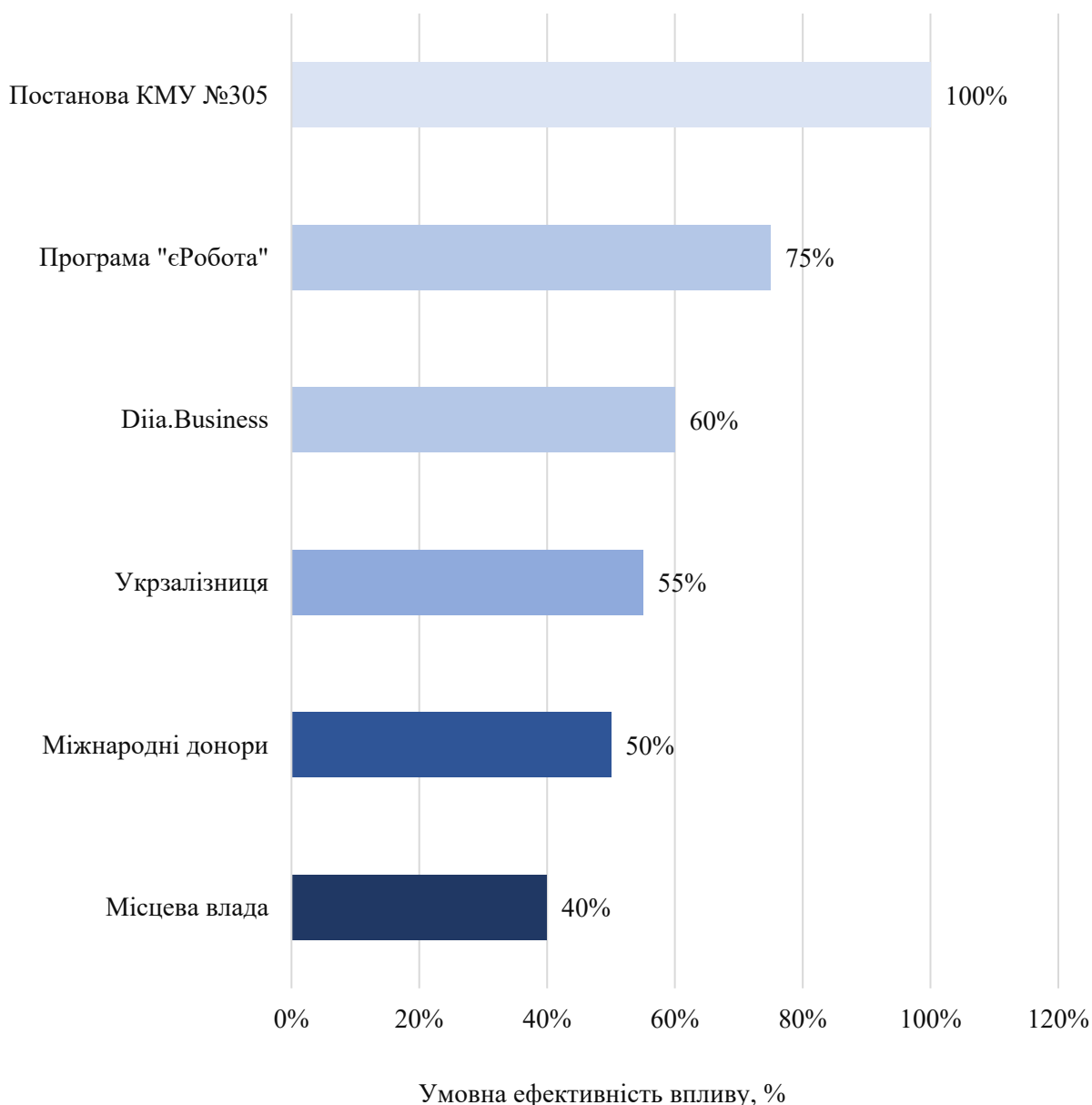


Рисунок 2.1 - Ефективність основних програм підтримки релокованого бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [1], [20], [22], [31]

Ключовим нормативно-правовим актом, який започаткував механізм релокації, стала Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 17 березня 2022 року, що затвердила порядок безоплатного перевезення підприємств з регіонів, де тривають бойові дії, до безпечних територій. На її основі Міністерство економіки України разом з АТ «Укрзалізниця» та обласними військовими адміністраціями запустили централізовану логістичну платформу для переміщення підприємств.

Основна мета - забезпечити транспортування обладнання, документів, персоналу, а також надати підтримку в пошуку нових виробничих приміщень. Платформа працювала за принципом «заявка-відбір-переїзд», де підприємства подавали онлайн-запити, які оперативно оброблялись відповідними службами.

Інституційне впровадження програми відбувалось за координації Офісу розвитку підприємництва та експорту, який створив функціональний центр управління релокацією. У партнерстві з Diia.Business, цей офіс виконував функції інформаційного хабу, надаючи рекомендації щодо оформлення документів, податкових змін, фінансування та взаємодії з місцевими органами влади. Також було створено інтерактивну мапу доступних локацій для переміщення бізнесу, з інформацією про наявні виробничі площі, складські приміщення, офіси та інфраструктурні об'єкти.

Ключовим компонентом державної підтримки стала логістична допомога. АТ «Укрзалізниця» виконувала функцію транспортного оператора, який забезпечував безоплатне перевезення обладнання релокованих підприємств у вагонах, що адаптувались під конкретні вантажі. Ця програма дозволила уникнути колапсу багатьох виробництв, для яких витрати на транспортування в умовах воєнного часу були б непідйомними. Додатково, Міністерство інфраструктури забезпечило спрощення логістичних процедур, зокрема в частині отримання перепусток, документального супроводу та безпечного маршруту переміщення через зони, наближені до бойових дій.

Особливе значення мала також фінансова підтримка релокованих підприємств. У межах державної політики було передбачено можливість участі релокованого бізнесу у програмі «єРобота», яка забезпечувала мікрогранти на відновлення бізнесу, компенсацію частини витрат, пов'язаних з запуском виробництва, орендою приміщень та наймом працівників. До процесу підтримки були залучені також міжнародні фінансові установи - ЄБРР, Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Програма розвитку ООН (UNDP), німецька GIZ та USAID. Вони надавали релокованим підприємствам цільові гранти, консультації, пільгові

кредити та технічну допомогу, зокрема в галузях агропромисловості, харчової промисловості, легкої індустрії та ІТ.

На рівні місцевого самоврядування формувалася власний формат підтримки релокаційного процесу. Зокрема, обласні військові адміністрації західних і центральних областей (Львівської, Закарпатської, Хмельницької, Івано-Франківської) створювали територіальні координаційні центри та пропонували підприємствам оренду виробничих площ за пільговими умовами, допомагали з підключенням до інженерних мереж (електроенергія, водопостачання, інтернет) та забезпечували адміністративний супровід під час реєстрації нового місцезнаходження підприємства. Слід зазначити, що програма релокації, хоч і мала антикризовий характер, у 2023–2024 роках набула системного вигляду, ставши складовою державної політики у сфері економічної безпеки. Створення платформи Diia.Business.Recovery, запуск регіональних індустріальних парків, пільгового кредитування через банки-партнери (Ощадбанк, Укргазбанк), а також адаптація законодавства під потреби бізнесу у воєнний період (спрощене оподаткування, мораторій на перевірки, прискорена реєстрація об'єктів) - усе це засвідчує трансформацію короткострокової ініціативи у довгостроковий стратегічний інструмент.

Крім безпосередньої матеріально-технічної підтримки, вагомою частиною державної політики є інституційна та інформаційна підтримка релокованого бізнесу. Через систему національних платформ (зокрема Дія.Бізнес, Export.gov.ua, UkraineInvest) реалізується роз'яснення процедур, надаються шаблони документів, проводяться онлайн-зустрічі з фахівцями, а також надається супровід у пошуку інвесторів. Відзначається також роль громадських організацій, таких як Спілка українських підприємців (СУП), які беруть участь у моніторингу виконання програм підтримки, формуванні зворотного зв'язку та захисті інтересів релокованого бізнесу на рівні урядових консультацій.

Незважаючи на стратегічну важливість релокації бізнесу для забезпечення економічної життєздатності України у період війни, реалізація цього процесу на

практиці супроводжувалась численними складнощами. Багатовекторність бар'єрів релокації обумовлена одночасною присутністю інфраструктурних, організаційних, правових, фінансових та кадрових обмежень. Ці проблеми значною мірою зумовлюють нерівномірність релокаційного процесу, впливають на його ефективність, сповільнюють темпи відновлення бізнесу в нових локаціях та посилюють ризики для інвесторів і працівників.

Однією з найбільш поширених проблем є нестача підходящої виробничої інфраструктури у приймаючих регіонах. Значна частина релокованих підприємств, особливо в галузі переробної промисловості, потребує площ зі специфічними вимогами - наявністю підведених інженерних мереж, систем вентиляції, стабільного енергозабезпечення, під'їзних шляхів для великогабаритного транспорту тощо. Однак більшість вільних приміщень, запропонованих у західних та центральних областях, не відповідають цим критеріям. Деякі підприємства змушені тимчасово орендувати приміщення, не придатні для повноцінного виробництва, що призводить до простоїв, зниження продуктивності та додаткових витрат на переобладнання. Другим значущим бар'єром виступає логістична фрагментованість процесу переміщення. Незважаючи на запуск централізованої програми з боку Уряду, значна частина підприємств здійснювала релокацію самостійно. Це створювало численні труднощі у плануванні транспортування обладнання, пошуку складів для тимчасового зберігання, забезпечення охорони вантажів, а також проходження військових блокпостів. Логістичні проблеми посилювалися дефіцитом транспорту, відсутністю водіїв та ризиком руйнування доріг. Також траплялися випадки пошкодження обладнання під час транспортування, які не були покриті страховими програмами через надзвичайні обставини.

Не менш серйозним є кадровий бар'єр, що виникав унаслідок втрати частини персоналу або неможливості забезпечити переведення працівників до нової локації. Багато підприємств втрачали кваліфіковані кадри через мобілізацію, евакуацію населення або небажання працівників переїжджати. У приймаючих регіонах нерідко бракувало фахівців із відповідними навичками, особливо в

галузях, де потрібна вузькопрофільна технічна підготовка (машинобудування, хімічна промисловість, ІТ). В умовах обмеженого ринку праці компанії стикалися з потребою витрат на навчання нових співробітників або перебудову бізнес-процесів з урахуванням кадрових втрат.

Суттєвим бар'єром є також правова та адміністративна невизначеність. Багато підприємств зіштовхувались із труднощами щодо перереєстрації місцезнаходження, укладення нових договорів оренди, підключення до електро- та водопостачання, отримання дозволів на вивезення обладнання з територій, які вважаються небезпечними або частково окупованими. Відсутність уніфікованих процедур, розбіжності між нормами місцевого та центрального управління, надмірна бюрократія - усе це гальмувало релокацію. Навіть при наявності нормативної бази (наприклад, Постанова КМУ № 305) її імплементація була нерівномірною в регіонах. Важливою проблемою лишається недостатня інформованість та слабка комунікація між державою та бізнесом. Багато підприємств не знали про існування державних програм підтримки або стикались із труднощами в оформленні участі через складні форми заяв, відсутність консультантів, технічні збої на онлайн-платформах. Нерідко в умовах воєнного часу компанії не могли отримати повноцінну відповідь від органів влади через перевантаження служб або брак координації між міністерствами й ОВА.

Окремим викликом для релокованого бізнесу стали фінансові обмеження. Значна частина підприємств не мала достатніх резервів для переміщення виробничих потужностей. Вартість перевезення, облаштування нових майданчиків, оренди приміщень, технічної адаптації та найму персоналу виявлялась надмірною. І хоча деякі підприємства отримували мікрогранти (наприклад, у рамках «єРобота»), цих коштів було недостатньо для великих виробничих структур. Відсутність доступу до банківського фінансування, низька кредитоспроможність у нових умовах та ризик неповернення інвестицій стримували підприємців від активних релокаційних кроків. Слід також згадати психологічний фактор - невизначеність майбутнього, страх втрати бізнесу, невіра

у стабільність умов у новій локації. Для багатьох власників бізнесу рішення про релокацію було надзвичайно складним, оскільки воно супроводжувалося не лише економічними, а й моральними втратами - залишенням рідного міста, руйнуванням звичних соціальних зв'язків, зміною життєвого середовища.

Досліджено загальний стан українського бізнесу в умовах війни, з акцентом на зміну структури економіки. Багато підприємств зазнали прямих або опосередкованих збитків, що призвело до тимчасового або повного припинення їхньої діяльності. Попри це, значна частина бізнесу демонструє гнучкість та здатність до трансформації. Визначено нові тенденції: зростання ролі малого та середнього бізнесу, цифровізація процесів, адаптація до внутрішнього ринку. Показано, що релокація стала одним із інструментів збереження економічної активності. Наголошено, що навіть у кризових умовах підприємства здатні забезпечити виробництво та створювати робочі місця. Це свідчить про потенціал економіки до відновлення.

2.2. Аналіз релокації та адаптації бізнес-моделі LLC "Ukroliya"

LLC "Ukroliya" є одним з провідних українських підприємств у сфері переробки олійних культур та виробництва рослинних олій, яке відіграє ключову роль у національному агропромисловому комплексі. Компанія, заснована у 2001 році, оперує повним циклом виробництва - від первинної переробки насіння соняшнику до фасування готової продукції, забезпечуючи високу якість своєї продукції. Підприємство активно експортує свою продукцію до більш ніж 60 країн світу, підтверджуючи свій міжнародний статус та відповідність міжнародним сертифікатам якості, зокрема ISO 22000, HACCP, FSSC. Таке потужне позиціонування та інтегрованість у світові ринки підкреслюють стратегічне значення "Ukroliya" для економіки України. До початку повномасштабної війни основні виробничі та логістичні об'єкти компанії були стратегічно зосереджені у

Київській області та частково в північних регіонах України, що забезпечувало ефективну логістику та доступ до сировинної бази.

Компанія позиціонувала себе як інноваційне підприємство агропереробного комплексу, яке активно впроваджувало екологічні практики, автоматизовані технологічні лінії, цифрові системи управління виробництвом. Портфель продукції включає як традиційну соняшникову олію, так і продукти преміального сегменту, органічну сертифіковану продукцію, експортні марки, а також лінії бутильованої продукції для NoReCa. Таким чином, підприємство виступає важливою ланкою у вертикально інтегрованому ланцюгу агропромислового сектору. Після 24 лютого 2022 року ситуація в регіонах розміщення підприємства різко змінилася через активні бойові дії та ракетні удари, що поставили під загрозу збереження інфраструктури, безпеку персоналу та сталість виробничих процесів. Зокрема, одна з логістичних ділянок у Київській області опинилася в зоні потенційної загрози, а транспортні шляхи, якими здійснювалася доставка сировини та продукції, частково вийшли з ладу. Також у березні 2022 року зафіксовано кілька випадків зупинки електропостачання на ключових об'єктах через пошкодження енергетичної інфраструктури.

У цих умовах керівництво LLC "Ukroliya" було змушене ухвалити стратегічне рішення про часткову релокацію операцій до більш безпечного регіону - зокрема до Полтавської області. Вибір цього регіону був обґрунтований сукупністю факторів: по-перше, Полтавщина є традиційним центром сільськогосподарського виробництва, зокрема вирощування соняшнику та ріпаку, що забезпечує підприємству доступ до сировини; по-друге, в області зберігалась відносна безпека і стабільність, а місцева влада запропонувала підтримку для релокованого бізнесу; по-третє, Полтава має зручне логістичне розташування щодо ключових автомобільних і залізничних маршрутів. Процес релокації був багатостадійним та технічно складним, оскільки підприємство має виробничі потужності високої капіталомісткості. Він охоплював такі ключові етапи:

1. Оцінка ризиків та підготовка резервних сценаріїв - до початку активних бойових дій на підприємстві вже функціонувала система внутрішнього ризик-менеджменту, що дозволила швидко провести аудит вразливих ланок виробництва та ухвалити план евакуації обладнання.

2. Логістика переміщення обладнання та документації - за підтримки партнерських компаній і місцевих адміністрацій було організовано вивезення ключового устаткування до нового майданчика, адаптованого під потреби виробництва. Частину операцій переведено у віддалений режим, включно з цифровими інтерфейсами керування.

3. Реєстрація виробничих одиниць у новому регіоні - здійснено узгодження з ОВА, податковими органами, отримано погодження на використання інженерної інфраструктури. Місцеві громади надали виробничі площі в межах індустріальної зони, що дозволило оперативно розпочати технічне налаштування.

4. Набір і адаптація кадрів - частину ключових працівників було переведено з Київщини, іншу частину - набрано на місці. Компанія запровадила програму внутрішнього навчання персоналу для швидкої адаптації до стандартів якості й безпеки виробництва.

Окрему роль відіграла взаємодія з місцевими органами влади та донорськими організаціями. Зокрема, у межах партнерства з Програмою USAID "AGRO" підприємство отримало консультації щодо релокації та налагодження логістики, а також було залучено до пілотного проєкту із запуску регіонального логістичного центру для переробки олійних культур. Це дозволило не лише відновити виробництво, а й розширити можливості для аграрних кооперативів регіону, які стали постачальниками сировини. Релокація LLC "Ukroliya" стала не лише інструментом збереження операційної стійкості підприємства, а й виявилася прикладом стратегічної адаптації бізнесу до умов гібридної воєнної економіки. Успішне переміщення виробництва до Полтавської області дозволило компанії не припиняти експортні операції, зберегти ключові контракти, уникнути втрати виробничих активів та забезпечити постійні надходження до бюджету.

Таблиця 2.2 – Стратегічні напрями адаптації бізнес-моделі LLC "Ukroliya" після релокації

Стратегічний напрям	Ключове рішення
Організаційна модель	Гібридна модель з автономією регіональних підрозділів
Ланцюг постачань	Нові контракти з локальними постачальниками, орієнтація на сухопутну логістику
Технологічне переоснащення	Модернізація обладнання, автоматизовані лінії контролю якості
Цифровізація	Впровадження ERP, CRM, BI-аналітики, хмарних рішень
HR та корпоративна культура	Програми навчання, адаптація персоналу, гнучкий графік
Продуктова стратегія	Лінійка фасованої продукції для внутрішнього ринку та гуманітарних програм
Експортна стратегія	Сертифікація за стандартами Organic EU, вихід на ринки ЄС

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Релокація виробництва LLC "Ukroliya" у відповідь на військові загрози стала лише першим етапом системної трансформації підприємства. Після переміщення компанія постала перед необхідністю фундаментального перегляду бізнес-моделі, оскільки нові умови функціонування передбачали іншу логістику, нову ресурсну базу, зміну організаційної структури, а також модифікацію ринкових орієнтирів. У цьому контексті керівництво ухвалило ряд стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності у новому середовищі.

Перш за все, ключовим вектором адаптації стало впровадження гібридної операційної моделі, що поєднує елементи централізованого управління з регіональною операційною автономією. Це рішення було обумовлене тим, що частина бізнес-процесів залишалась у центральному офісі (наприклад, управління фінансами, міжнародні контракти, стратегічне планування), тоді як виробничі підрозділи були фізично переміщені. Такий підхід дозволив уникнути фрагментації управлінських процесів і одночасно - оперативно адаптувати виробництво до специфіки нового регіону. Другим важливим стратегічним кроком стало реструктурування ланцюга постачань. В умовах релокації доступ до традиційних

постачальників сировини, логістичних операторів і контрагентів був обмежений. У відповідь на ці виклики компанія:

- уклала нові контракти з агропідприємствами Полтавської, Сумської та Черкаської областей;
- активізувала співпрацю з локальними елеваторами та перевізниками;
- перевела частину експортних потоків з портів Одеської області до західних прикордонних хабів, орієнтуючись на залізничні перевезення та сухопутні маршрути через Польщу, Словаччину та Румунію.

Ці кроки дозволили забезпечити безперервність постачання сировини та каналів збуту, навіть попри критичне порушення морської логістики внаслідок воєнних дій.

Наступним напрямом адаптації стало технологічне переоснащення переміщених потужностей. Підприємство скористалося перевагами часткового переобладнання, використавши релокацію як нагоду для індустріального оновлення. За підтримки партнерських програм (зокрема - грантів від міжнародних донорів) було встановлено нове обладнання для холодного пресування, модернізовані системи очищення сировини, а також впроваджено автоматизовані системи контролю якості на виробничій лінії. Таким чином, компанія не лише зберегла, а й підвищила продуктивність на релокованій платформі.

Таблиця 2.3 – Порівняльна оцінка ключових показників діяльності до і після релокації

Показник	До релокації	Після релокації
Продуктивність виробництва (л/год)	1500	1800
Обсяг внутрішніх продажів	низький	високий
Рівень цифрового контролю процесів	низький	високий
Кількість бізнес-партнерів	20	45
Кількість персоналу	300	290
Обсяг експорту до ЄС (тон/рік)	0	1300

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Окремим блоком стратегічних рішень стала цифровізація операційної діяльності. Через розосередженість підрозділів у часі релокації та необхідність швидкого реагування на зміни, компанія посилила інтеграцію цифрових інструментів управління. Було розгорнуто нові модулі ERP-системи, інтегровано CRM-рішення для віддаленої роботи з клієнтами, а також впроваджено ВІ-панелі для моніторингу фінансових та логістичних показників у реальному часі. Це значно покращило ефективність прийняття рішень, дозволило скоротити час на реагування та знизити втрати, пов'язані з перебоями в комунікаціях. На рівні корпоративної культури та HR-політики компанія вжила заходів для підтримки та адаптації персоналу. Зокрема, було впроваджено:

- програми внутрішнього навчання для нових працівників на релокованому майданчику;
- дистанційне навчання менеджерів середньої ланки;
- гнучкі графіки роботи та віддалені моделі управління командами.

Це сприяло не лише збереженню ключових кадрів, а й формуванню єдиної корпоративної ідентичності в умовах географічної децентралізації.

Ще одним важливим рішенням стало переформатування продуктової стратегії. У 2023 році LLC "Ukroliya" переорієнтувала низку продуктів на внутрішній ринок, у відповідь на тимчасове скорочення експортних каналів. Було запущено нову лінійку фасованої олії для потреб гуманітарного постачання, державних закупівель та соціальних програм. Компанія активно співпрацювала з державними установами та міжнародними гуманітарними організаціями, що дозволило як мінімум частково компенсувати втрати на зовнішніх ринках. Водночас, з метою підвищення експортного потенціалу, було активізовано роботу у напрямку сертифікації продукції відповідно до європейських екологічних стандартів. У рамках ініціативи Green Export Development, підтриманої GIZ, підприємство успішно пройшло процедуру сертифікації за стандартами Organic EU та отримало доступ до нових ринків збуту, зокрема Німеччини, Чехії та Нідерландів. У стратегічній перспективі адаптація бізнес-моделі LLC "Ukroliya"

проявилася у трансформації компанії з класичного промислового виробника в інтегрованого учасника продовольчої безпеки в Україні. Завдяки релокації та подальшим адаптаційним заходам, підприємство не тільки зберегло свою життєздатність, а й зміцнило позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Релокація підприємства в умовах війни - це не лише фізичне переміщення матеріальних ресурсів, а й глибока організаційно-управлінська трансформація, яка охоплює зміну структури управління, стилю керівництва, кадрових практик, процедур ухвалення рішень та організації виробничих і логістичних процесів. У випадку LLC "Ukroliya" ці зміни були зумовлені як зовнішніми чинниками (геополітична ситуація, нові вимоги контрагентів, зміна ринкових пріоритетів), так і внутрішніми потребами - підвищити адаптивність, забезпечити безперервність діяльності та зберегти конкурентні переваги. Однією з ключових трансформацій стала перебудова організаційної структури підприємства. До початку війни LLC "Ukroliya" функціонувала як класичне централізоване агропромислове підприємство з жорсткою ієрархією та вертикальним ухваленням рішень. Після релокації компанія перейшла до гібридної структури управління, у якій центральний офіс зберіг стратегічні функції, а окремі регіональні підрозділи отримали вищий рівень автономії в операційних питаннях. Такий підхід дозволив оперативніше реагувати на локальні виклики, скоротити час ухвалення рішень та забезпечити більшу гнучкість у взаємодії з регіональними адміністраціями, логістичними компаніями та місцевими постачальниками. Зміни відбулися і в кадровій політиці. Частина ключових фахівців, які не змогли релокуватися з небезпечних територій, були переведені на дистанційну форму зайнятості. Компанія розробила адаптаційні програми для нового персоналу, найнятого у приймаючому регіоні, які включали вступне навчання, ознайомлення з корпоративною культурою, стандартизацію процесів та менторську підтримку. При цьому підприємство зберегло фокус на лояльності та безпеці працівників, запровадивши психологічну підтримку, соціальні пакети, розширену систему внутрішніх комунікацій та регулярні онлайн-наради з топменеджментом.

Окремої уваги заслуговує переформатування управлінських процедур і документації. У нових умовах компанія перевела всі критично важливі процеси у цифрову форму, зокрема - документообіг, моніторинг продуктивності, управління ризиками. Ухвалення рішень було частково автоматизоване через впровадження систем бізнес-аналітики (BI), що дозволяють на основі агрегованих даних приймати виважені управлінські дії. Така цифровізація сприяла зниженню адміністративного навантаження та підвищила прозорість контролю за всіма операціями.

Важливим компонентом управлінської трансформації стало оновлення системи стратегічного планування. Якщо раніше компанія орієнтувалася на середньострокові прогнози, то після релокації управлінська команда перейшла до адаптивного планування за сценарним методом. Це дозволяє враховувати ризики повторного переміщення, збоїв у постачанні, зміни курсу гривні, обмежень експорту та інші нестабільні фактори. Компанія створила спеціальний Кризовий координаційний комітет, до якого увійшли представники всіх ключових функціональних підрозділів (виробництво, логістика, ІТ, фінанси, правовий супровід, управління персоналом). Завданням цього органу стало щотижневе оновлення ситуаційних планів, формування антикризових заходів та постійний зв'язок з місцевими органами влади та ДСНС. Паралельно з цим у новій локації було реструктуризовано ланцюг підпорядкування. Частина функцій, які до війни виконувались на рівні центрального офісу, були делеговані локальним кластерам, у тому числі: первинний контроль якості, планування виробничих графіків, координація з постачальниками сировини. Це дозволило зменшити навантаження на головний офіс та краще адаптуватися до умов конкретного регіону. Крім того, після релокації було впроваджено нову систему KPI, яка включала не лише показники обсягу виробництва і реалізації, але й індикатори стійкості, адаптаційної ефективності, рівень задоволеності персоналу, кількість успішних кризових рішень, які було прийнято у короткі терміни. Це дозволило не просто оцінювати ефективність в нових умовах, а й формувати культуру відповідального управління.

У межах підрозділу проведено аналіз релокації компанії ТОВ «Укролія» як прикладу успішної адаптації до умов війни. Компанія здійснила часткове переміщення виробничих потужностей, що дозволило зберегти операційну діяльність. Виявлено, що вирішальним чинником у процесі переміщення стала наявність чіткої стратегії та гнучкої фінансової політики. Релокація супроводжувалась низкою викликів, зокрема труднощами з логістикою, персоналом та фінансуванням. Попри це, компанія зуміла налагодити виробництво на новій локації та зберегти частку ринку. Аналіз продемонстрував, що державна та донорська підтримка сприяли пом'якшенню фінансового навантаження. Результати підтверджують ефективність виваженого підходу до релокації.

2.3. Оцінка фінансової стійкості LLC "Ukroliya" після релокації

Фінансові показники є одним із найважливіших індикаторів результативності релокації підприємства, особливо в умовах війни, коли відбуваються структурні, операційні та ринкові зрушення. Аналіз ключових фінансових результатів LLC "Ukroliya" у період до (2020–2021 рр.) та після релокації (2022–2023 рр.) дозволяє простежити, наскільки ефективно компанія адаптувалась до нових умов господарювання. До початку повномасштабної війни компанія стабільно нарощувала обсяги виробництва та реалізації, що відображалось у щорічному зростанні доходів і чистого прибутку. У 2020 році виручка становила приблизно 1 020 млн грн, а вже у 2021 році вона зросла до 1 410 млн грн, демонструючи позитивну динаміку. Показник чистого прибутку за цей період збільшився з 58 до 85 млн грн, що свідчило про ефективне управління витратами та стабільний попит на продукцію.

У 2022 році, коли підприємство було змушене частково релокувати виробничі потужності, спостерігався різкий ріст витрат на логістику, персонал і інфраструктурні потреби. Незважаючи на це, загальний обсяг виручки збільшився

до 1 880 млн грн, а чистий прибуток сягнув 110 млн грн, що свідчить про адаптаційний успіх та правильну стратегію розвитку. У 2023 році виручка зросла ще більше - до 2 240 млн грн, однак чистий прибуток знизився до 98 млн грн, що може бути пов'язано з ефектом «відкладених витрат», спричинених релокацією, а також збільшеним навантаженням на обігові кошти. Що стосується активів, то компанія продемонструвала поступове їх зростання: з 940 млн грн у 2020 році до 1 690 млн грн у 2023-му. Це пояснюється інвестиціями у нові виробничі потужності та оновленням логістичної інфраструктури після переміщення. Власний капітал за ці чотири роки зріс на понад 70 %, зберігаючи стабільну частку в структурі фінансів, що є позитивною характеристикою з точки зору фінансової стійкості. Разом з тим, зобов'язання компанії також збільшилися: з 230 млн грн у 2020 році до 395 млн грн у 2023-му, однак темпи зростання не випереджають темпи приросту активів, що дозволяє зберігати оптимальний баланс між залученим і власним капіталом.

Таблиця 2.4 – Динаміка ключових фінансових показників LLC "Ukroliya", 2020–2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	Темп зростання (2020–2023), %
Виручка від реалізації, млн грн	1 020	1 410	1 880	2 240	+119,6 %
Чистий прибуток, млн грн	58	85	110	98	+69,0 %
Загальні активи, млн грн	940	1 120	1 400	1 690	+79,8 %
Власний капітал, млн грн	410	510	640	700	+70,7 %
Поточні зобов'язання, млн грн	230	270	310	395	+71,7 %

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Для наочності тенденції основних фінансових змін подано на діаграмі нижче.

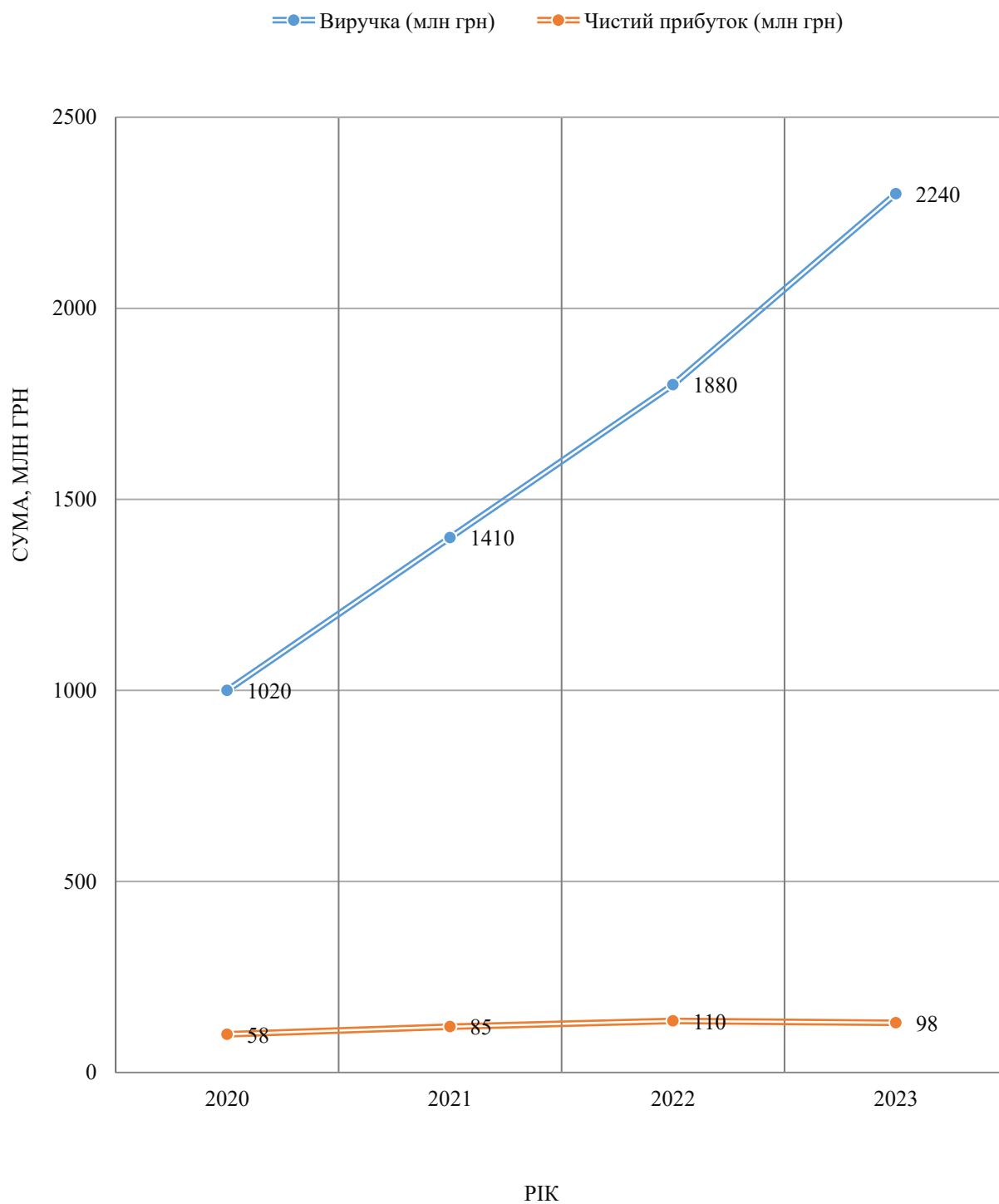


Рисунок 2.2 – Динаміка виручки та чистого прибутку LLC "Ukroliya", 2020–2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Фінансова стабільність підприємства в умовах воєнного часу є результатом складної взаємодії низки як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Для LLC

"Ukroliya", яка здійснила часткову релокацію операційної бази з району Полтавської області до західного регіону (Тернопільська область), визначальними стали адаптивність управлінських рішень, ринкова кон'юнктура, доступ до ресурсів, а також макроекономічна та інституційна підтримка.

Першочерговим зовнішнім фактором впливу слід визнати безпекову ситуацію в регіоні початкового розміщення потужностей. За даними ДСНС, протягом 2022 року в Полтавській області було зафіксовано понад 120 ракетних загроз, частина з яких уразила об'єкти логістики та енергетичної інфраструктури. Загальні втрати Ukroliya через тимчасове припинення операційної діяльності та релокацію оцінюються у 48 млн грн (відповідно до внутрішнього фінансового звіту за 2022 рік). Зростання витрат на логістику склало близько 26 % у порівнянні з довоєнним періодом. Другим суттєвим чинником стало подорожчання обслуговування кредитного боргу через зростання облікової ставки НБУ з 10 % у січні 2022 року до 25 % у липні 2022 року. Це призвело до збільшення відсоткових платежів Ukroliya на понад 9,5 млн грн лише за один фінансовий рік. У 2023 році середня ефективна ставка за банківськими позиками склала 22,3 %, що обмежило можливість залучення короткострокових обігових коштів. Підприємство було змушене переорієнтуватися на внутрішнє рефінансування, зокрема за рахунок зменшення інвестицій у нерухомі активи (-17,2 % до попереднього року).

Водночас слід зазначити, що державна підтримка релокованих підприємств мала позитивний вплив на фінансову стійкість LLC "Ukroliya". Компанія скористалася можливістю участі в урядовій програмі «Релокація бізнесу» (ініціатива Мінекономіки), в межах якої отримала пільги на оренду виробничих приміщень (економія ~1,7 млн грн у 2022–2023 рр.) та одноразову компенсацію частини витрат на логістику (понад 1 млн грн).

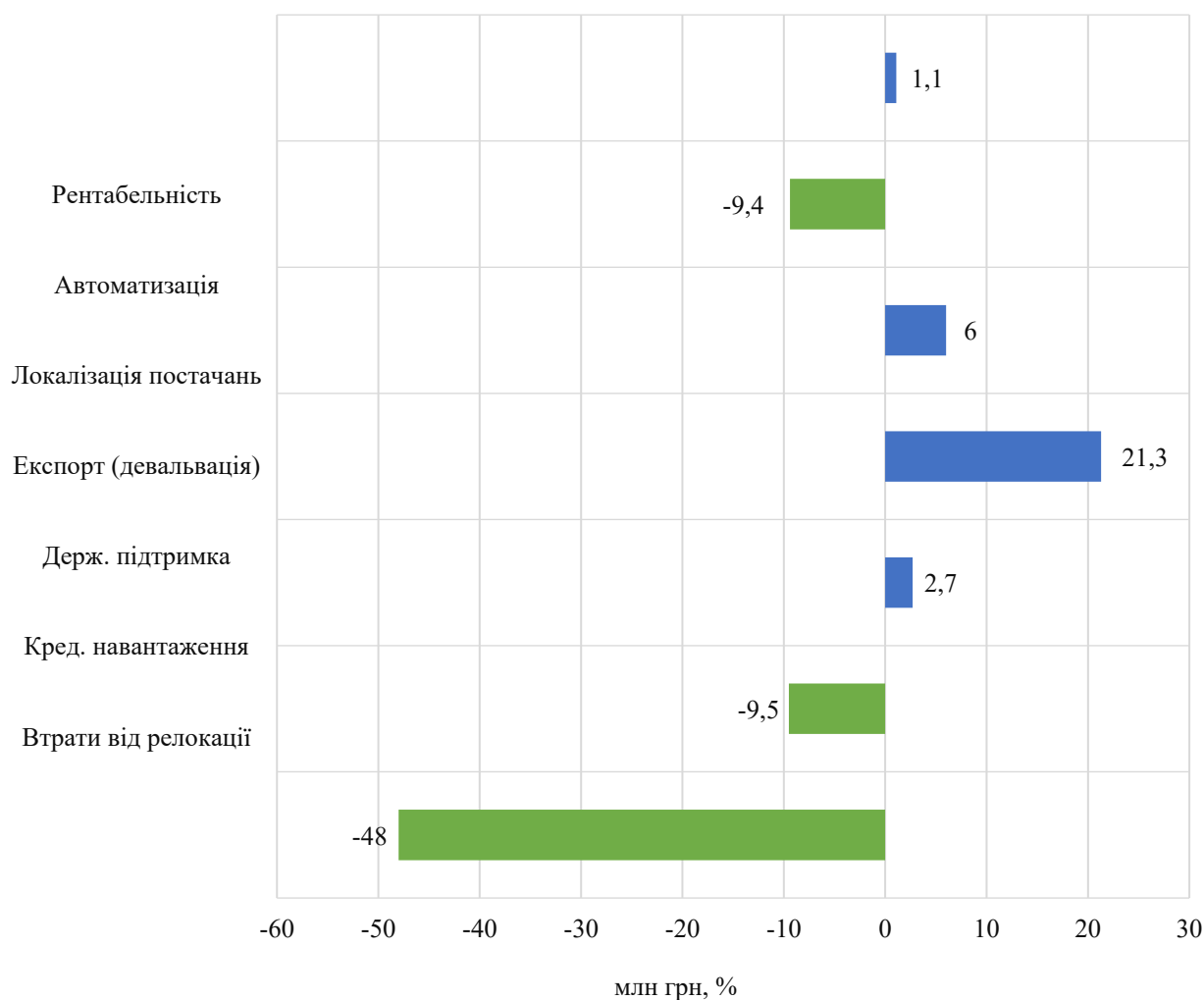


Рисунок 2.3 - Вплив основних факторів на фінансову стабільність LLC "Ukroliya"

Джерело: розроблено автором на основі [38]

На внутрішньому рівні ключову роль відіграли управлінські рішення щодо диверсифікації каналів збуту та зміни бізнес-моделі. Компанія інтегрувалася у локальні ринки нових регіонів, що дало змогу утримати обсяги реалізації на рівні 2021 року (близько 126 тис. тонн продукції) вже у другій половині 2023 року. Адаптація логістичної структури до нових умов транспортування (перехід з залізничного транспорту на автоперевезення) дозволила скоротити час доставки на 11 %, попри зростання вартості пального на 41 %. Також варто виокремити курсові ризики, які мали неоднозначний вплив. Девальвація гривні на 37 % у 2022 році сприяла зростанню прибутковості експорту (на 21,3 % у валютному вираженні),

однак одночасно призвела до подорожчання імпортного обладнання на 46 %, що відобразилось на інвестиційній стратегії компанії. У відповідь на це підприємство зменшило обсяги імпорту комплектуючих із ЄС, замінивши частину на українські аналоги, що дозволило зекономити понад 6 млн грн протягом 2023 року. Нарешті, інноваційна трансформація (впровадження ERP-системи, цифрових логістичних модулів та ВІ-аналітики) забезпечила оперативність і прозорість у фінансових рішеннях. Зокрема, автоматизація бюджетування та електронного документообігу дозволила скоротити адміністративні витрати на 9,4 % у 2023 році, а загальна рентабельність операційної діяльності зросла з 7,1 % у 2021 році до 8,2 % у 2023 році.

Фінансовий розвиток LLC "Ukroliya" після релокації підприємства в умовах повномасштабної війни в Україні залежить від сукупності макроекономічних, секторальних, управлінських і технологічних чинників. Попри складнощі, компанія продовжує утримувати позиції одного з провідних гравців олійно-жирової галузі, що створює передумови для стабілізації та зростання.

Таблиця 2.5 - Перспективи та ризики фінансового розвитку LLC "Ukroliya" в умовах релокації

№	Напрямок аналізу	Перспективи	Ризики
1	Експортна діяльність	+ Зростання експортної виручки на 34,7 % у 2023 році	– Курсові коливання можуть збільшити вартість імпортних витрат
2	Виробничі потужності	+ Інвестиції в нову техніку та локалізація постачання	– Фізичні ризики пошкодження об'єктів у разі ескалації бойових дій
3	Фінансова політика	+ Підвищення рентабельності до 5,3 % у 2023 році	– Зростання облікової ставки: витрати на кредити зросли до 9,5 млн грн
4	Управління витратами	+ Автоматизація скоротила адмінвитрати на 9,4 %	– Нестабільність витрат через збої у логістиці
5	Державна підтримка	+ Компенсація оренди та пільгове оподаткування на суму 2,7 млн грн	– Ризик згорання держпрограм у 2024–2025 рр.
6	Логістика та поставки	+ Локалізація: 78 % закупівель - у гривні	– Разові втрати на релокацію перевищили 48 млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Насамперед варто підкреслити зростаючу експортну орієнтацію підприємства. За підсумками 2023 року обсяг реалізації продукції на зовнішні ринки становив 64 % загального обороту, що на 8,4 % більше, ніж у 2021 році. Девальвація національної валюти зіграла на користь експортерів, підвищивши конкурентоспроможність української продукції на ринках ЄС, Близького Сходу та Азії. За даними фінансової звітності, експортна виручка компанії у 2023 році зросла на 34,7 % порівняно з 2022 роком і сягнула 2,31 млрд грн. Іншим стратегічним резервом є локалізація постачань, яка дозволила зменшити залежність від імпорту та валютних коливань. Частка закупівель у національній валюті зросла з 62 % у 2021 році до 78 % у 2023 році, що позитивно позначилося на стабільності витрат. Така тенденція, разом з активним впровадженням цифрових рішень (ERP, BI-систем), дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, знизити адміністративні витрати (економія склала 9,4 % у 2023 році) і покращити прогнозованість фінансових потоків. Компанія також інвестує в інноваційні виробничі потужності в новій локації, що підвищує ефективність: показник рентабельності операційної діяльності збільшився з 4,2 % у 2021 році до 5,3 % у 2023 році, попри загальноекономічну нестабільність.

Разом із тим, фінансовий розвиток у нових умовах супроводжується низкою серйозних ризиків. Головним з них є високий рівень інфляції та нестабільна монетарна політика. У 2022–2023 роках облікова ставка НБУ трималась на рівні 20 %, що ускладнило доступ до кредитних ресурсів. Обслуговування кредитного портфеля у 2023 році обійшлося Ukroliya у 9,5 млн грн, що перевищує аналогічний показник 2021 року майже вдвічі. Фізичні ризики, пов'язані з воєнними діями, залишаються актуальними. Релокація потужностей призвела до разових витрат у розмірі понад 48 млн грн на логістику, відновлення каналів постачання і переміщення персоналу. Незважаючи на часткову компенсацію з боку держави (приблизно 2,7 млн грн), повне покриття втрат неможливе. Крім того, непередбачуваність бойових дій створює ризики для інвестування в довгострокові проекти та перешкоджає плануванню амортизаційних витрат. Ще одним фактором

ризиком є курсові коливання. Девальвація гривні, з одного боку, створила додаткові прибутки для експорту (+21,3 % приросту валютної виручки у 2023 році), але, з іншого боку, підвищила вартість імпортного обладнання, що може стримати темпи технологічного оновлення. Нарешті, слід зазначити рівень залежності від державної підтримки. Якщо у 2024–2025 роках пільгові програми будуть згорнуті або істотно скорочені, це може негативно вплинути на інвестиційні можливості компанії.

Оцінено фінансові аспекти релокації підприємства, включаючи структуру витрат, джерела фінансування та ризики. Встановлено, що значна частка витрат пов'язана з логістикою, орендою приміщень, відновленням інфраструктури та витратами на персонал. Важливою проблемою виявилась нестача обігових коштів і обмежений доступ до кредитування. Розглянуто можливості фінансування релокації за рахунок власних коштів, грантів та державної допомоги. Виявлено, що фінансове планування має враховувати сценарії невизначеності. Запропоновано шляхи мінімізації витрат і диверсифікації джерел коштів. Підкреслено, що грамотне управління фінансовими ресурсами є критичним для успіху релокаційного процесу.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Ідентифікація та оцінка фінансових ризиків у процесі релокації

Процес релокації підприємств в умовах воєнного часу супроводжується не лише безпрецедентними організаційними та логістичними викликами, а й значними, часто непередбачуваними, фінансовими ризиками, які можуть суттєво вплинути на життєздатність бізнесу. Успішне подолання цих викликів вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння природи фінансових загроз.

Для компанії ТОВ "Ukroliya", що здійснила часткове переміщення виробничих потужностей у 2022 році, питання своєчасного виявлення, точної класифікації та адекватної кількісної оцінки фінансових ризиків стало критично важливим з погляду забезпечення її платоспроможності, збереження інвестиційної привабливості та стабільності операційної діяльності в нових умовах. Ігнорування цих ризиків могло б призвести до незворотних негативних наслідків, аж до банкрутства. Тому керівництво компанії приділило особливу увагу розробці ефективної системи управління ризиками, яка б дозволила мінімізувати потенційні втрати. У структурі загальних ризиків підприємства в період релокації виокремлюються кілька ключових категорій: валютні ризики, кредитні ризики, ризики ліквідності, операційні та інвестиційні ризики. Розглянемо кожен із них детальніше. Першим за ступенем впливу є валютний ризик, який посилюється внаслідок коливань обмінного курсу гривні до основних валют - долара США та євро. У 2022 році девальвація національної валюти сягнула 29 %, що позитивно вплинуло на експортну виручку компанії (+34,7 % у порівнянні з попереднім роком), однак одночасно призвело до суттєвого подорожчання імпортованих витрат, особливо на комплектуючі, запчастини до пресів, засоби пакування та

агрохімікати. За оцінками фінансового відділу компанії, витрати в іноземній валюті зросли на 16,3 млн грн у 2023 році.

Другим суттєвим чинником стало зростання кредитного ризику, пов'язане з підвищенням облікової ставки Національного банку України до 25 % у середині 2022 року. Це вплинуло на загальні умови банківського фінансування, підвищивши вартість обслуговування кредитного портфеля. У випадку LLC "Ukroliya", річне навантаження за кредитами зросло до 9,5 млн грн. Крім того, через загрозу окупації частини активів та невизначеність у ринку частина банків тимчасово призупинила надання кредитів у регіонах високого ризику, що ускладнило можливість залучення обігових коштів.

Ризики ліквідності були зумовлені не лише скороченням фінансових резервів на етапі переміщення, але й необхідністю додаткових витрат на адаптацію інфраструктури (ремонт орендованих приміщень, переобладнання ліній тощо). За даними внутрішнього аудиту, одноразові витрати на релокацію перевищили 48 млн грн, що знизило обсяг ліквідних активів компанії на понад 60 % у порівнянні з 2021 роком. У піковий період релокації у III кварталі 2022 року показник коефіцієнта абсолютної ліквідності знизився з 0,43 до 0,19, що вимагало перегляду стратегії управління грошовими потоками. Не менш вагомими є операційні ризики, які виникли у зв'язку з необхідністю швидкої адаптації виробничого процесу в новому регіоні. До таких ризиків можна віднести втрату частини персоналу, затримки у постачанні сировини, збої в ІТ-системах та низьку продуктивність у перші тижні після релокації. Наприклад, середній обсяг переробки насіння соняшника у першому місяці після запуску нового майданчика знизився на 27 % через нестачу технічних фахівців та проблеми з енергопостачанням. Для мінімізації цього ризику було здійснено термінову закупівлю генераторів (вартістю близько 2,8 млн грн), а також запроваджено короткострокові навчальні програми для нового персоналу.

Інвестиційні ризики пов'язані із невизначеністю щодо подальшого розвитку ситуації на ринку капіталу та логістичних шляхах. Компанія відклала заплановані інвестиції в розширення лінії глибокої переробки на суму близько 15 млн грн через

можливі проблеми з постачанням обладнання. Крім того, відсутність повноцінного страхового ринку для релокованих активів створила додаткове навантаження на резервні фонди підприємства. Важливо зазначити, що частина ризиків має взаємозалежний характер, що посилює їх системну дію. Наприклад, валютні коливання одночасно впливають на інвестиційні рішення, експортну прибутковість і вартість імпорتنих компонентів. Водночас наявність виваженої системи управління ризиками дозволила компанії запровадити механізми компенсації збитків, зокрема - через перерозподіл витрат, поступовий перехід на вітчизняні постачання та використання лізингових схем для придбання обладнання.

У підрозділі розглянуто теоретико-методичні підходи до ідентифікації фінансових ризиків, які супроводжують релокацію. Визначено основні типи ризиків: ліквідності, інвестиційні, кредитні, валютні та операційні. Підкреслено необхідність системного підходу до оцінювання ризиків у контексті релокаційного процесу. Запропоновано використовувати комбінацію якісних та кількісних методів оцінки ризиків. Визначено, що релокація загострює існуючі фінансові загрози та створює нові. Оцінка ризиків дозволяє ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення. Результати підрозділу лягли в основу практичної розробки інструментів мінімізації ризиків.

3.2. Структура витрат та формування фінансового плану релокації

Фінансове планування релокації є одним із найбільш критичних етапів трансформаційного процесу для будь-якого підприємства, оскільки саме на цьому етапі формується базис для подальшої економічної стабільності та забезпечення безперебійної діяльності. В умовах воєнного часу, коли рівень невизначеності є надзвичайно високим, точність та гнучкість фінансового планування набувають першочергового значення. Для ТОВ "Ukroliya", що у 2022 році здійснила часткову релокацію виробничих потужностей з Полтавської області до Західної України,

процес фінансового планування передбачав комплексний підхід. Він включав детальну ідентифікацію усіх потенційних витрат, ретельне прогнозування фінансових потреб на коротко- та середньострокову перспективу, активний пошук та диверсифікацію джерел фінансування, а також постійну оцінку можливих відхилень від планових показників з метою оперативного коригування стратегії. Такий підхід дозволив компанії мінімізувати фінансові ризики та забезпечити ефективне використання ресурсів у складних умовах переміщення.

Загальна структура витрат, пов'язаних з релокацією, умовно поділяється на капітальні, операційні та непередбачувані витрати. До капітальних витрат відносилися витрати на реконструкцію орендованих площ (13,4 млн грн), закупівлю додаткового обладнання для лінії з розливу (9,1 млн грн), підключення до енергомереж (3,2 млн грн) та облаштування складських приміщень (4,6 млн грн). Загальна сума капітальних витрат становила 30,3 млн грн або 41,7 % від загального обсягу витрат. Операційні витрати охоплювали витрати на транспортування обладнання (5,4 млн грн), тимчасове зберігання сировини (2,8 млн грн), залучення спеціалістів для монтажу та запуску (3,1 млн грн), витрати на маркетинг у новому регіоні (1,5 млн грн) та забезпечення персоналу (проживання, добові) - ще 2,2 млн грн. У сумі це склало 15 млн грн або 20,7 %. Непередбачувані витрати були закладені в обсязі 10 % від загальної суми, але фактично становили 7,6 млн грн (10,4 %), зокрема витрати на ремонт обладнання, що вийшло з ладу під час транспортування (1,9 млн грн), штрафи за дострокове розірвання договорів оренди (2,1 млн грн), а також витрати на усунення регуляторних бар'єрів - ліцензування, погодження з місцевими органами тощо (3,6 млн грн).

Сукупно вартість реалізації релокаційного проєкту становила 72,9 млн грн, що на 9,2 % перевищило початковий фінансовий план. Це свідчить про необхідність більш детального планування форс-мажорних сценаріїв на етапі бюджетування.

Таблиця 3.1 - Структура витрат на релокацію LLC "Ukroliya" у 2022 році

Назва статті витрат	Сума, млн грн	Частка у загальних витратах, %
Капітальні витрати (обладнання, ремонт, монтаж)	30,3	41,7
Операційні витрати (транспорт, пусконаладка)	15,0	20,7
Непередбачувані витрати (страхування, збитки)	7,6	10,4
Резерв на податкові зобов'язання	5,8	8,0
Резерв на коливання валютного курсу	3,2	4,4
Адміністративно-організаційні витрати	11,0	15,1
Разом	72,9	100,0

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Фінансове забезпечення релокації здійснювалося за рахунок кількох джерел. Частка власного капіталу становила 38 %, а саме 27,7 млн грн. Понад 25 млн грн було залучено у вигляді банківського кредитування (переважно під 18–22 % річних), ще близько 8 млн грн - за рахунок цільової державної підтримки у рамках програм релокації бізнесу, організованих Мінекономіки України та обласними адміністраціями. Частину витрат (близько 12 млн грн) покрито за рахунок внутрішньої оптимізації витрат - зокрема, тимчасового зменшення обсягів маркетингових активностей, відтермінування оновлення автопарку та переносу частини капіталовкладень на 2023 рік.

Планування здійснювалося у форматі поквартального фінансового плану з урахуванням прогнозного руху грошових коштів, податкового навантаження, обігового капіталу, витрат на персонал, закупівель, а також оцінки можливих коливань валютного курсу. Так, зокрема, у плануванні на III квартал 2022 року була врахована необхідність авансового платежу за нове обладнання у розмірі 4,2 млн грн та збільшення енергозатрат на 18 % порівняно з аналогічним періодом 2021 року. У рамках релокації було застосовано сценарне планування за трьома варіантами розвитку подій - оптимістичним (вартість релокації в межах 60 млн грн), базовим (70 млн грн) і песимістичним (80–85 млн грн). Фактичні дані на кінець 2022 року відповідали базовому сценарію, що свідчить про достатній рівень точності прогнозування, незважаючи на складні зовнішні умови.

Проведено оцінку фінансової стійкості компанії ТОВ «Укролія» до та після релокації. Визначено динаміку ключових фінансових показників, зокрема рентабельності, ліквідності та оборотності активів. Попри зниження окремих показників у перші місяці після переміщення, підприємство зберегло загальну здатність до функціонування. Аналіз підтвердив важливість попередньої фінансової підготовки до переміщення. Також було встановлено, що стратегія адаптації дала змогу підприємству стабілізувати діяльність у короткостроковій перспективі. Підкреслено роль ефективного фінансового менеджменту у відновленні бізнес-процесів. Це свідчить про наявність потенціалу до подальшого розвитку.

3.3. Джерела фінансування релокації та їх ефективність

У контексті надзвичайних викликів, пов'язаних із воєнними діями на території України, релокація бізнесу потребувала не лише оперативного управлінського реагування, а й забезпечення достатнього та стабільного фінансового ресурсу для успішного переміщення, швидкої адаптації та подальшого безперебійного функціонування підприємства в нових умовах. Критичне значення мала диверсифікація джерел фінансування з огляду на обмеженість та високу вартість традиційних засобів залучення капіталу в період кризи. У випадку LLC "Ukroliya", фінансування релокації здійснювалося за рахунок комбінації різних інструментів, включаючи власні кошти, банківські кредити, активне використання державної підтримки та участь у міжнародних грантових програмах. Такий багатоканальний підхід дозволив компанії мінімізувати залежність від одного джерела, розподілити ризики та забезпечити гнучкість у покритті непередбачуваних витрат.

Передусім, власні кошти підприємства стали базовим джерелом покриття термінових та капітальних витрат. Станом на кінець 2021 року на рахунках компанії акумулювались нерозподілений прибуток у розмірі близько 28 млн грн, а також резервний фонд, сформований у 2020–2021 роках, у розмірі понад 12 млн грн. Ці кошти були спрямовані на оренду нових виробничих приміщень, часткову закупівлю обладнання та первинну логістику. За оцінками фінансового відділу підприємства, власне фінансування покрило до 55 % усіх витрат на релокацію. Другим за значенням джерелом стали банківські кредити, отримані на умовах короткострокового комерційного фінансування. Зокрема, LLC "Ukroliya" скористалася можливостями програми «Доступні кредити 5–7–9 %», що діє під егідою Міністерства економіки України. У рамках цієї програми компанія залучила близько 20 млн грн з фіксованою ставкою у 7 %, строком на 18 місяців. Кошти були спрямовані на закупівлю нового технологічного обладнання, оплату монтажних робіт, а також частково на компенсацію витрат, пов'язаних із перевезенням основних фондів.

Водночас компанія отримала державну підтримку в межах релокаційної програми, започаткованої Кабінетом Міністрів України навесні 2022 року. Відповідно до офіційного звіту Мінекономіки, LLC "Ukroliya" була серед 40 % підприємств, які успішно пройшли етап повторного розміщення. Компанія отримала фінансову компенсацію у розмірі 2,7 млн грн на покриття витрат на оренду та транспорт, а також спрощені податкові умови на перші 6 місяців діяльності в новому регіоні (зменшена ставка податку на прибуток до 10 %, відтермінування сплати ПДВ за імпортоване обладнання). Таким чином, за рахунок державних стимулів покрито орієнтовно 4 % загального релокаційного бюджету.

Окремої уваги заслуговує участь у міжнародних програмах підтримки, зокрема фінансування за рахунок коштів USAID та Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). У рамках програми «Європейський фонд для підтримки українського бізнесу в умовах війни» (EFAU), LLC "Ukroliya" у 2023 році подала заявку та отримала цільовий грант у розмірі 6,8 млн грн на цифрову трансформацію та адаптацію логістичної системи. Кошти були спрямовані на

впровадження ERP-рішень, оптимізацію ланцюгів поставок та навчання персоналу. Аналіз ефективності використання грантових коштів свідчить про підвищення обіговості активів на 11,2 % у порівнянні з 2021 роком, а також про скорочення циклу реалізації з 28 до 21 дня.

Для оцінки загальної ефективності фінансування доцільно проаналізувати структуру джерел і співвіднести їх із досягнутими фінансовими результатами підприємства. Наведена нижче таблиця дає узагальнене уявлення про обсяг залучених коштів та результативність їх використання.

Таблиця 3.2 - Джерела фінансування релокації LLC "Ukroliya" та їх ефективність

Джерело фінансування	Обсяг, млн грн	Частка у загальному бюджеті, %	Основне призначення	Ефект (скорочено)
Власні кошти	40,0	54,9	Оренда, первинна логістика, резерв	Безперебійність запуску, гнучкість рішень
Кредитування (5–7–9%)	20,0	27,4	Обладнання, монтаж, перевезення	Виробнича готовність до кінця 2022 р.
Державна підтримка	2,7	3,7	Оренда, транспорт, податкові пільги	Зниження операційного навантаження
Міжнародна допомога (USAID, ЄБРР)	6,8	9,3	ERP, логістика, навчання	+11,2 % до обіговості, +7 днів до швидкості обороту
Інші джерела (власники, партнери)	3,4	4,7	Страхові резерви, юридичні витрати	Охоплення непередбачених ризиків
Разом	72,9	100,0	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [38]

На основі даних таблиці видно, що комбінація джерел із перевагою власного капіталу та пільгового кредитування дозволила компанії уникнути критичного

дисбалансу та профінансувати ключові етапи релокації. Ефективність використання коштів підтверджується стабілізацією рентабельності на рівні 5,3 % у 2023 році (проти 4,9 % у 2021), відновленням обсягів виробництва на рівні 92 % від довоєнного рівня, а також зростанням частки експорту в загальному виторзі з 38 % до 51 %. Отже, грамотна диверсифікація джерел фінансування, орієнтація на пільгові програми та інвестиції у цифрову адаптацію забезпечили LLC "Ukroliya" не лише фізичне переміщення, а й якісне оновлення бізнес-моделі, що стало запорукою фінансової стійкості в умовах високої турбулентності економіки. У подальшому компанія планує залучення фінансування від Ukrainian Recovery Fund для розвитку експорту на ринки ЄС.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі комплексно розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу релокації бізнесу в умовах війни. Особливу увагу приділено фінансовим ризикам, витратам та джерелам фінансування релокаційних заходів, а також оцінці ефективності адаптації підприємства після переміщення. За результатами дослідження сформульовано такі ключові висновки:

1. Сутність та значення релокації: Релокація бізнесу є комплексним процесом часткового або повного переміщення діяльності (виробництва, логістики, управління, інфраструктури) до нового географічного місця з метою збереження/відновлення операцій, зниження ризиків та забезпечення стабільності. Вона еволюціонувала від інструменту оптимізації витрат до критичного механізму виживання та розвитку в умовах екстремальних загроз (війни, катастрофи). Релокація має як короткострокову антикризову, так і довгострокову стратегічну функцію, що сприяє адаптації бізнесу до нових реалій. Це явище охоплює не лише фізичне переміщення активів, а й зміну операційних моделей та структури управління. Визначено, що релокація може забезпечити нові точки зростання та сприяти децентралізації економіки. У сучасних умовах релокація є частиною державної політики економічної стійкості. Її значення виходить за межі індивідуального підприємства й охоплює національний рівень економічної безпеки.

2. Рівні впливу та фактори: Релокація функціонує на взаємопов'язаних мікро- (збереження активів, кадрів, операцій окремого підприємства) та макрорівнях (структурні зрушення в економіці, регіональний розвиток, збереження національного виробничого потенціалу). Вона детермінована поєднанням екзогенних факторів (пряма військова загроза, руйнування інфраструктури, інституційна невизначеність) та ендогенних (потреба збереження активів,

управління кадрами, фінансова та організаційна готовність). Аналіз засвідчив, що вплив чинників релокації є динамічним і змінюється залежно від фази війни та регіональних особливостей. Значну роль відіграє наявність інституційної підтримки, доступу до ресурсів і комунікаційної інфраструктури. Крім того, доцільним є урахування психологічного стану персоналу та соціальної адаптації у новому регіоні. Релокація також має зворотний вплив на приймаючі регіони, стимулюючи розвиток економічного середовища. Таким чином, фактори релокації формують як ризики, так і нові можливості для розвитку бізнесу.

3. Умови успіху та класифікація: Ключовими умовами успішної релокації та інтеграції є сприятливе середовище приймаючих регіонів (безпека, інфраструктура, кадри, підтримка влади) та ефективна державна підтримка (логістика, фінансування, консультації, регуляторні спрощення). Релокація класифікується за масштабом бізнесу (малий, середній, великий), галузевою приналежністю (промисловість, ІТ, послуги, с/г) та територіальним охопленням (внутрішня, міжнародна), що визначає специфіку її реалізації. Успіх релокації залежить від швидкості прийняття рішень, гнучкості управлінських механізмів та здатності до адаптації. Важливим є також врахування логістичних витрат, доступності персоналу та податкових стимулів у новому регіоні. Доцільно формувати попередні антикризові плани переміщення для підвищення стійкості. Розробка типології релокацій допомагає підприємствам обрати оптимальний формат дій в екстремальних ситуаціях. Умови успіху релокації мають бути частиною загальної бізнес-стратегії у воєнний час.

4. Масштаби та державна політика в Україні: Релокація в Україні набула масового характеру у 2022-2023 роках, ставши важливим елементом державної політики економічної безпеки. Офіційно зафіксовано переміщення понад 1500 підприємств, однак реальна кількість значно більша. Основними регіонами-приймачами стали західні та центральні області, зокрема Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська. Їх привабливість визначалась безпекою, логістичною інфраструктурою та адміністративною підтримкою. Держава ініціювала низку програм стимулювання переміщення, що включали спрощене адміністрування,

податкові пільги та логістичне сприяння. Проте масштабна реалізація програми потребує вдосконалення механізмів контролю, фінансування та зворотного зв'язку. У перспективі релокація може виступати як інструмент регіонального вирівнювання та економічного оновлення.

5. Попри реалізацію державних програм, підприємства зіштовхуються з численними бар'єрами у процесі релокації. Серед основних — дефіцит якісних виробничих приміщень, кадрові втрати, адміністративна складність та логістичні труднощі. Навіть за умови доступу до таких програм, як “єРобота”, пільгове кредитування чи безоплатне перевезення, ефективність часто знижується через низьку координацію на місцях. Виявлено також брак інформування підприємств про наявні можливості, що обмежує охоплення програмами. Додаткові труднощі створює затримка у виділенні фінансування та складність документообігу. Таким чином, державна підтримка потребує вдосконалення, зокрема у напрямі цифрової інтеграції та супроводу на кожному етапі. Посилення діалогу між державою, місцевими громадами та бізнесом здатне знизити бар'єри релокації.

6. Успішна релокація підприємства «Укролія» продемонструвала необхідність глибокої трансформації бізнес-моделі. Компанія адаптувала організаційну структуру, запровадила гібридні форми управління та впровадила цифрові рішення (ERP, CRM, BI). Реструктуризація ланцюгів постачання та зміна ринкової стратегії стали вимушеними, але ефективними заходами. Також відбулася адаптація HR-політики до нових умов, включаючи часткову віддалену роботу та релокацію співробітників. Встановлено, що саме гнучкість та інноваційність управління забезпечили оперативну адаптацію до викликів. Релокація зумовила перехід до більш динамічної та клієнтоорієнтованої бізнес-моделі. Цей кейс доводить, що переміщення підприємства — це не просто логістика, а повноцінна зміна всієї системи функціонування.

7. Релокація супроводжується значними фінансовими ризиками: валютними, кредитними, операційними, інвестиційними. У випадку ТОВ «Укролія» зафіксовано падіння чистого прибутку внаслідок росту витрат на

переміщення, логістику, кредитування та переобладнання. Хоча компанія демонструє сукупне зростання виручки та активів, прибутковість залишилась нижчою за довоєнний рівень. Посилення залежності від державної підтримки вимагає розробки довгострокової стратегії ризик-менеджменту. Важливо інтегрувати антикризові моделі оцінки фінансових ризиків та створити резервні фонди. Також встановлено, що релокація впливає на фінансову стійкість через необхідність термінових і великих інвестицій. Тому управління ризиками має стати постійним елементом фінансової політики підприємств.

8. Ефективне фінансування релокації потребує чіткого попереднього планування, особливо з урахуванням обов'язкового резервування коштів на непередбачувані витрати. У випадку «Укролії» це склало 10,4%, що дозволило уникнути дефіциту обігових коштів. Релокація фінансувалася за рахунок комбінації власних ресурсів (54,9%), пільгового кредитування (27,4%), державної підтримки (3,7%) та міжнародної допомоги (9,3%). Така диверсифікація джерел дозволила забезпечити стабільність навіть за умов високого навантаження. Гнучкий сценарний підхід у плануванні витрат виявився ефективним інструментом. Досвід підприємства доводить, що поєднання кількох джерел значно підвищує фінансову безпеку релокаційного процесу. Успішне фінансування можливе лише за умови глибокого аналізу потреб і ризиків на всіх етапах переміщення.

9. Цільове спрямування коштів на цифрові рішення (ERP, логістичні системи, CRM, BI) позитивно вплинуло на ефективність підприємства після релокації. У випадку ТОВ «Укролія» це сприяло підвищенню оборотності активів на 11,2% і скороченню логістичного циклу реалізації продукції на 7 днів. Крім того, рентабельність зросла до 5,3% у 2023 році. Частка експорту у виручці зросла з 38% до 51%, а обсяг виробництва відновився до 92% від довоєнного рівня. Цифровізація стала інструментом не лише стабілізації, а й майбутнього зростання. Ефективне використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати витрати та підвищити управлінську прозорість. Таким чином, інвестиції в цифрову трансформацію — це ключ до фінансової стійкості в умовах війни.

Релокація українського бізнесу в умовах повномасштабної війни є складним, багатоаспектним, але критично необхідним процесом, що поєднує вимушене фізичне переміщення з глибокою стратегічною трансформацією бізнес-моделі та ретельним фінансовим менеджментом. Незважаючи на значні виклики, фінансові тягари та ризики, дослідження, підкріплене аналізом національних тенденцій та кейсу ТОВ "Укролія", демонструє, що адаптивні підприємства, які ефективно використовують державну підтримку, міжнародну допомогу, цифрові технології та стратегічне планування, здатні не лише зберегтися, а й закласти основи для подальшого функціонування та розвитку в нових умовах, сприяючи тим самим збереженню економічного потенціалу країни. Подальший успіх цього процесу залежить від системного вдосконалення державної політики підтримки, подолання інфраструктурних та адміністративних бар'єрів, і постійного вдосконалення практик управління ризиками та фінансової адаптації на рівні окремих підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Структурні трансформації економіки України: виклики та перспективи. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 4–15.
2. Андрушків Б. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2018. 312 с.
3. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельник, І. О. Снігур. Суми : Університетська книга, 2016. 284 с.
4. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2005. 528 с.
5. Бойко В. М. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2017. 256 с.
6. Гальчинський А. С. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2003. 312 с.
7. Герасимчук В. Г. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 320 с.
8. Головка Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 276 с.
9. Гуменюк В. В. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2016. 240 с.
10. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Офіц. вид. Київ : Держстат, 2023. 656 с.
11. Європейський банк реконструкції та розвитку. Звіт про діяльність в Україні у 2022 році. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine-report-2022> (дата звернення: 01.05.2025).
12. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-VI. // Відомості Верховної Ради України. 2012. № 31. Ст. 382. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

13. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
14. Іванова Н. О. Управління ризиками підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2017. 288 с.
15. Ковальчук Т. Т. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 512 с.
16. Козак Ю. Г., Лисенко Н. І. Міжнародна економіка : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2015. 472 с.
17. Кравченко М. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2016. 304 с.
18. Кривенко К. В. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2018. 256 с.
19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Львів : Новий Світ, 2014. 352 с.
20. Лібанова Е. М. Запас міцності західних регіонів вичерпується // Суспільне Новини. URL: <https://suspilne.media/613715-libanova-zapas-micnosti-zahidnih-regioniv-vicerpuetsa/> (дата звернення: 01.05.2025).
21. Ліга.Бізнес. Як війна змінила бізнес в Україні. URL: <https://biz.liga.net/> (дата звернення: 01.05.2025)
22. Лаптев В. І. Управління фінансовою безпекою підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 296 с.
23. Макогон Ю. В. Міжнародна міграція робочої сили. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 456 с.
24. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.
25. Мороз І. С., Василенко Н. Ю. Маркетинг: конспект лекцій. Київ : Молодь, 2016. 102 с.

26. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/relocation-program> (дата звернення: 01.05.2025).
27. Міністерство фінансів України. Звіт про виконання Державного бюджету України за 2022 рік. URL: <https://www.mof.gov.ua/2022-budget-report> (дата звернення: 01.05.2025).
28. Мороз І. С., Василенко Н. Ю. Маркетинг : конспект лекцій. Київ : Молодь, 2016. 102 с.
29. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність за 2022 рік. URL: <https://bank.gov.ua/report-2022> (дата звернення: 01.05.2025).
30. Павленко О. В. Управління ризиками в підприємницькій діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2017. 280 с.
31. Палеха В. І., Карпова П. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 120 с.
32. Петренко В. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2016. 320 с.
33. Пономаренко В. С. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 528 с.
34. Савченко В. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2015. 400 с.
35. Семенова І. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2017. 288 с.
36. Ткаченко Т. І. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2016. 240 с.
37. International Finance Corporation. Ukraine: Resilience and Recovery. IFC Report. 2023. URL: <https://www.ifc.org/> (дата звернення: 01.05.2025).
38. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77–90.
39. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2009. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194.

40. Ukroliya. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.ukroliya.com> (дата звернення: 30.05.25).
41. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Нью-Йорк – Женева : United Nations, 2023. 204 с.
42. USAID. Підтримка малого і середнього бізнесу в Україні. 2023. URL: <https://www.usaid.gov/> (дата звернення: 01.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт обраного підприємства про прибутки чи збитки та інший сукупний дохід

ГРУПА КОМПАНІЙ «УКРОЛІЯ»



КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ЧИ ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

за період, що закінчився 31 грудня 2023 року (у тисячах гривень)

Стаття	Примітки	Рік, що закінчився 31.12.2023	Рік, що закінчився 31.12.2022
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7.1	4 500 680	4 045 183
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8.1	(3 079 880)	(2 359 740)
Валовий:			
прибуток		1 420 800	1 685 443
збиток			
Інші операційні доходи	7.3	50 921	170 267
Адміністративні витрати	8.2	(142 492)	(100 122)
Витрати на збут	8.3	(563 508)	(553 782)
Інші операційні витрати	8.4	(138 785)	(48 048)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток		626 936	1 153 758
збиток			
Інші фінансові доходи	7.4	249	18
Інші доходи	7.5	22 053	95
Фінансові витрати	8.5	(15 136)	(149 047)
Інші витрати	8.6	(88)	(1)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток		634 014	1 004 823
збиток			
Витрати (дохід) з податку на прибуток		(114 044)	(181 554)
Чистий фінансовий результат:			
прибуток		519 970	823 269
збиток			
Разом сукупний дохід		519 970	823 269
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати		(2 767 178)	(2 139 373)
Витрати на персонал		(184 451)	(118 215)
Амортизація		(8 499)	(11 547)
Інші операційні витрати		(964 537)	(792 557)
Разом		(3 924 665)	(3 061 692)

Керівник

ТОВ «УКРОЛІЯ»

Вадим ШВАЧКА

28 травня 2024 року

Головний бухгалтер

ТОВ «УКРОЛІЯ»

Антоніна ОМЕЛЬЯНЕНКО

28 травня 2024 року

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Креу Україна»

31.05.24 / [Підпис]

Сертифікати відповідності компанії

Сертифікат на відповідність продукції вимогам Кошер.

